

# Сон

без свободного  
вечера

Новый автор-b6c8

# Новый автор-b6c8

## Сон без свободного вечера

<https://litres.ru/74573769>

SelfPub; 2026

### Аннотация

Советы о сне часто начинаются со свободного вечера, отдельной тихой комнаты и предсказуемого расписания. Но после ночной или ранней смены человеку могут предстоять дорога, уход за близким, второй рабочий отрезок и домашние дела. Тогда даже разумная рекомендация превращается в ещё одну обязанность.

Эта книга помогает проверять полную цену совета и сохранять его полезную функцию без длинного ритуала. Вы разберёте короткий переход ко сну, договорённости о тишине и связи, еду без нового экзамена, внезапные подмены, задержки, две работы и разговор о графике с работодателем. Отдельные главы объясняют, почему кофеин, добавка или устройство не возвращают отсутствующее время и не заменяют оценку стойких проблем специалистом.

В финале читатель собирает набор без лишнего часа: границу безопасности, одно-два доступных действия, домашнюю договорённость, замену на случай сдвига, первую отмену и дату пересмотра.

# Содержание

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| От автора                                      | 4   |
| Глава 1. У совета есть цена                    | 6   |
| Глава 2. Свободный вечер существует не у всех  | 16  |
| Глава 3. Недосып не исправляют характером      | 31  |
| Глава 4. Когда привычка не является ответом    | 47  |
| Глава 5. Контроль над графиком распределён     | 61  |
| Глава 6. Неделя без новых ритуалов             | 75  |
| Глава 7. Переход не обязан длиться час         | 86  |
| Глава 8. Один сигнал вместо последовательности | 101 |
| Конец ознакомительного фрагмента.              | 107 |

# Новый автор-b6c8

## Сон без свободного вечера

### От автора

Большинство советов о сне звучит так, будто у человека есть свободный вечер, отдельная тихая комната, предсказуемое расписание и близкие, которые живут по тем же часам. У сменного работника этого часто нет. После работы остаётся дорога, дома ждут дети, еда, стирка или уход за родным человеком, а сообщение о завтрашней подмене приходит тогда, когда новый режим уже невозможно подготовить.

Эта книга не обещает сделать ночную работу безвредной и не предлагает победить усталость дисциплиной. Она задаёт более узкий вопрос: как сохранить полезную функцию совета, если сам совет требует лишнего часа, которого не существует? Иногда ответом станет короткая замена. Иногда — просьба к домашним или конкретный разговор о графике. Иногда — отказ от ещё одного ритуала. А иногда бытовые меры нужно прекратить и обратиться за профессиональной или срочной помощью.

Главы можно читать по порядку, чтобы собрать собственный набор решений, или открыть нужную ситуацию: поздняя подмена, длинная дорога, общий дом, две работы, уход

за близким. Практики не требуют таблиц и идеальной недели. Они помогают увидеть цену рекомендации, назвать владельца решения и подготовить запасной вариант.

Книга не ставит диагноз, не лечит бессонницу и не назначает лекарства, мелатонин, добавки, кофеин, светотерапию, точное время или длительность сна. При стойких трудностях, необычных симптомах и заметном ухудшении функции нужна подходящая профессиональная оценка. При опасной сонливости за рулём или во время критической работы задача — прекратить опасное действие и следовать местным правилам безопасности, а не испытывать на себе очередной приём.

Начнём не с идеального распорядка, а с полной цены одного хорошего совета.

# Глава 1. У совета есть цена

Антон возвращается после смены в половине девятого утра. В телефоне у него сохранён список правильных действий: заранее приготовить спальню, закончить дела, спокойно поесть, убрать экран, принять душ, проветрить комнату, предупредить домашних и провести расслабляющий ритуал. По отдельности ни один пункт не выглядит чрезмерным. Вместе они занимают столько времени, что сон снова отодвигается.

На кухне стоит посуда после завтрака детей. Стиральная машина закончила работу, но бельё некому развесить. Курьер обещал привезти лекарство для матери «с девяти до двенадцати». В спальне созванивается жена: её рабочий день уже начался. Антон может выполнить список только ценой конфликта, непринятой доставки или ещё одного часа бодрствования.

Обычно эту сцену объясняют недостатком дисциплины. Человек якобы знает полезные правила, но не следует им. Такое объяснение удобно, потому что оставляет сам совет без проверки. Однако совет существует не отдельно от жизни. Для выполнения ему нужны минуты, место, деньги, подготовленные вещи, согласие других людей и право управлять собственным расписанием. Всё это составляет его цену.

Цена не означает, что совет плох. Затемнить комнату мо-

жет быть разумной задачей. Но фраза «сделайте спальню тёмной» звучит по-разному для человека с плотными шторами и для жильца общей комнаты, где другой взрослый работает у окна. В первом случае достаточно одного движения рукой. Во втором появляются покупка, установка, разговор, перестановка рабочего места и вопрос, кто откроет дверь мастеру.

Если не видеть разницы, человек получает моральную задачу вместо бытовой. Ему говорят создать условия, но не замечают, что условия принадлежат нескольким людям. Неудача приписывается ему одному. Книга будет возвращать владельцев решения на место: что может изменить сам работник, о чём нужно договориться дома, что зависит от работодателя, а что требует профессиональной оценки.

Сначала отделим функцию совета от его привычной формы. Функция отвечает на вопрос «зачем это действие здесь». Форма — как именно его обычно предлагают выполнить. У длинного вечернего ритуала функцией может быть уменьшение числа дел между работой и доступным окном сна. Если длинная последовательность сама отнимает окно, форма спорит с функцией.

Это не значит, что любую рекомендацию можно произвольно сократить. Медицинское назначение нельзя переписывать по удобству, а правило безопасности нельзя заменять приятным символом. При опасной сонливости за рулём задача не в том, чтобы включить бодрящую музыку и дотянуть до

дома. Нужно прекратить опасное действие и следовать местным правилам безопасности. Метод цены применяется к бытовому внедрению, а не отменяет лечение, профессиональную оценку или ответственность за безопасную работу.

Полная цена состоит из нескольких частей. Первая заметнее всего — время самого действия. Душ занимает минуты, дорога за маской для сна — дольше, разговор с домашними может растянуться. Но прямое время редко является всей суммой.

Есть время подготовки. Чтобы после смены съесть знакомую еду, её нужно купить или приготовить. Чтобы телефон не будил уведомлениями, необходимо настроить исключения и проверить, что близкий всё же дозвонится в экстренной ситуации. Чтобы закрыть окно от света, сначала приходится найти подходящее решение, оплатить его и установить.

Есть время возврата. После некоторых действий нужно убрать вещи, вымыть посуду, высушить ванную, вернуть комнату другому человеку. Совет может занимать десять минут по таймеру и сорок минут в квартире. Поэтому полезно смотреть не на середину действия, а на весь путь от решения начать до момента, когда следующая обязанность действительно доступна.

Вторая часть цены — пространство. Отдельная спальня, тихая кухня и свободная ванная часто молча предполагаются в рекомендациях. В общежитии, маленькой квартире или

доме с детьми одно место выполняет несколько функций. Просьба «использовать кровать только для сна» может оказаться невозможной, если это единственное место, где человек может сидеть или восстанавливаться после работы.

Признать ограничение — не значит отказаться от всех изменений. Это значит не строить совет на несуществующей комнате. Вопрос становится точнее: какую помеху в доступном месте можно убрать без большого проекта? Иногда ответом будет свет одного прибора, заранее найденная вещь или договорённость на конкретный отрезок. Иногда подходящего бытового решения нет.

Третья часть — участие других. Тишину нельзя всегда создать одному. Дверной звонок, детский сбор в школу, разговоры, ремонт соседей и рабочий созвон партнёра не подчиняются силе воли спящего. Даже доброжелательные близкие не умеют угадывать начало и конец нужного периода.

Фраза «не шумите, когда я сплю» слишком общая. Она не сообщает, когда можно пользоваться кухней, кто отвечает курьеру и что считать срочным. Конкретная просьба стоит времени разговора, а иногда требует обмена обязанностями. Эта цена реальна. Но она полезнее скрытого ожидания, после которого каждый звук воспринимается как доказательство равнодушия.

Четвёртая часть — деньги. Плотные шторы, наушники, доставка еды, такси после опасной смены, отдельная комната и консультация стоят по-разному. Дорогая покупка не обя-

зана быть главным решением. Бесплатный совет тоже может быть дорогим, если требует часа подготовки каждый день или неоплачиваемого отказа от смены.

При оценке денег важно не превращать книгу в финансовую консультацию. Здесь достаточно заметить: доступен ли вариант без ущерба для обязательных расходов, есть ли дешёвая проба до покупки, кто пользуется вещью и какую конкретную задачу она решает. Предмет с надписью «для сна» не создаёт время и не гарантирует результат.

Пятая часть — контроль над расписанием. Совет «ложитесь в одно и то же время» предполагает, что время принадлежит человеку. При сменной работе оно может зависеть от окончания операции, передачи дежурства, позднего автобуса, подмены коллеги и сообщения диспетчера. Домашняя привычка не исправляет график, который меняется без достаточного предупреждения.

Это не повод объявить любые действия бессмысленными. Нужно лишь перестать оценивать работника так, будто он единственный автор календаря. В следующих главах мы разделим личные решения, домашние договорённости и организационные вопросы. Пока достаточно записать, какой частью времени человек действительно управляет.

Шестая часть — внимание. После длинной смены даже короткое решение может быть трудным, если требует выбрать из двадцати вариантов, вспомнить инструкцию и собрать несколько предметов. Это называют не ленью, а слож-

ностью действия в конкретный момент. Простая привычка отличается не красивым названием, а малым количеством новых решений.

Например, совет приготовить утром особый напиток, включить запись, выполнить последовательность упражнений и заполнить журнал создаёт четыре точки выбора. Если одна вещь не найдена, рушится весь ритуал. Более устойчивый вариант может сохранить одну функцию: поставить нужный режим телефона заранее или оставить у кровати предмет, который используется без поиска. Это не лечение и не гарантия засыпания. Это сокращение лишней работы.

Есть и цена ошибки. Если бытовой эксперимент не сработал, человек может потерять не только деньги, но и доступное время сна. Чем серьёзнее риск, тем меньше подходит метод случайных проб. Лекарства, добавки, мелатонин, кофеин и световое воздействие имеют показания, ограничения и возможные нежелательные последствия; книга не назначает их и не предлагает подбирать дозу самостоятельно.

Стойкие трудности со сном, внезапные засыпания, громкий храп с паузами дыхания, необычные движения, выраженное ухудшение настроения или иные мешающие жизни изменения требуют подходящей профессиональной оценки. Перечень не служит домашним тестом и не охватывает все ситуации. Если состояние выглядит опасным или быстро ухудшается, ожидание завершения дневника не должно задерживать помощь.

Вернёмся к Антону. Он выписывает не весь список советов, а один: «Перед сном завершить бытовые дела». Функция — уменьшить число прерываний после того, как он лёг. Прямая цена кажется небольшой, но полная включает посуду, бельё, курьера и необходимость не шуметь во время созвона жены. Выполнить всё самому до сна означает ещё долго бодрствовать.

Антон ищет не самый правильный ритуал, а владельцев. Лекарство нужно получить, но окно доставки можно передать матери, если она готова открыть дверь, или перенести по правилам службы. Посуду допустимо оставить до пробуждения. Бельё может развесить тот, кто будет дома, однако это требует просьбы, а не молчаливого ожидания. Созвон жены нельзя выключить; можно договориться, какая комната кому нужна на ближайший отрезок.

После разговора остаётся короткая последовательность: убрать рабочие вещи в одно место, выполнить обычные гигиенические действия, закрыть штору и проверить, что нужные звонки пройдут. Она не обещает Антону сон. Зато не съедает окно ради демонстрации правильного поведения.

У другой семьи ответ будет иным. Иногда передать дело некому. Иногда ребёнок действительно требует присутствия. Иногда жильё не позволяет отделить звук. Метод полной цены не маскирует такую реальность словом «привычка». Он показывает, где маленькая личная настройка закончилась и начался разговор о распределении обязанностей,

графике или помощи.

Полезно отличать сокращение от накопления. Люди часто берут короткую версию каждого совета, но оставляют все советы сразу. Пять действий по десять минут снова создают почти час. Поэтому вопрос не только «как сделать короче», но и «какую одну функцию мы защищаем сейчас». Остальное можно не улучшать одновременно.

Не всякая функция приоритетна в каждую смену. Сегодня главной может быть безопасная дорога. Завтра — отсутствие необязательного звонка в доступное окно. В выходной — разговор о следующей подмене. Выбор меняется не потому, что привычка провалилась, а потому, что изменились условия.

Практика главы называется «полная цена одного совета». Возьмите только одну рекомендацию о сне, которую вы пытались выполнить или откладывали. Не выбирайте лекарственное назначение и не меняйте его по этой практике.

Сначала запишите совет обычными словами. Затем ответьте: какую функцию он должен выполнять именно в вашей сцене? Не «улучшить сон вообще», а, например, уменьшить свет, убрать одно прерывание, сократить число решений после смены или сохранить нужную связь без остальных уведомлений.

Дальше опишите прямое время действия и скрытую подготовку. Что нужно найти, купить, настроить, приготовить, убрать или вернуть на место? Сколько переходов добавляет-

ся до момента, когда вы действительно можете лечь?

Назовите пространство. Где это происходит и кто ещё использует место? Не предполагайте отдельную комнату, если её нет. Запишите одно физическое ограничение без обвинения себя или домашних.

Назовите людей. Чьё поведение должно измениться? Кто открывает дверь, отвечает на звонок, присматривает за ребёнком, использует комнату или сообщает о смене? Нужна ли просьба, обмен обязанностями или организационное решение?

Отдельно отметьте деньги и внимание. Нужна ли покупка? Сколько новых решений придётся принять уставшему человеку? Что произойдёт, если один предмет отсутствует или расписание сдвинется?

Теперь выберите одно из четырёх действий. Оставить совет как есть, если цена доступна. Сократить форму, сохранив функцию. Заменить другим бытовым действием. Отложить и обратиться за профессиональной или организационной помощью, если вопрос выходит за границы привычки.

Закончите практику одной фразой: «Я защищаю...; полная цена сейчас...; поэтому ближайшее решение...; пересмотр нужен, если...». Не обещайте результат и не назначайте себе срок, после которого обязаны справиться.

Совет становится полезным не тогда, когда звучит безупречно, а когда его функция понятна, цена видима и границы честно названы. В следующей главе мы разберём глав-

ное скрытое допущение большинства рекомендаций — свободный вечер, которого у сменного работника может не быть вовсе.

## Глава 2. Свободный вечер существует не у всех

Когда совет начинается словами «за час до сна», в нём уже спрятан ресурс. Предполагается, что у человека есть этот час, он заранее знает, когда ляжет, может распоряжаться помещением и не обязан в это время отвечать другим людям. Для работника со сменным графиком ни одно из этих условий не гарантировано.

Лариса заканчивает работу в семь утра. До дома ей ехать с пересадкой. По дороге нужно забрать заказ из круглосуточного пункта: днём она будет спать, вечером пункт уже закроется, а в посылке школьная форма сына. Дома сын собирается на занятия, мать ждёт помощи с измерительным прибором, а управляющая компания назначила проверку счётчика на промежуток с девяти до двенадцати. В одиннадцать Ларисе пишут, не сможет ли она выйти вечером за заболевшую коллегу.

Если назвать время после работы «свободным утром», получится удобная картинка. В ней можно разместить спокойный душ, неторопливую еду, прогулку, чтение и постепенное затемнение комнаты. В реальной картинке минуты уже имеют владельцев. Часть принадлежит дороге, часть — ребёнку, часть — пожилому родственнику, часть — организа-

ции, которая не предлагает более точного окна. Даже ответ на просьбу о подмене занимает не только минуту переписки: Ларисе нужно понять, кто встретит сына и останется ли у неё вообще доступное время для сна.

Проблема здесь не в том, что обязанности всегда важнее сна. Проблема в ложной единице измерения. Календарь показывает промежуток между окончанием одной смены и началом следующей, но этот промежуток нельзя целиком назвать отдыхом. Внутри находятся дорога, обязательные действия, ожидание, уход за другими, подготовка к следующей работе и бытовые переходы. Остаток не равен красивой разнице между двумя часами на циферблате.

Исследования и материалы по охране труда рассматривают сменную и продолжительную работу как обстоятельства, связанные с усталостью и ограниченными возможностями восстановления. Это важно не для того, чтобы поставить себе диагноз по графику. Это возвращает разговор из области характера в область условий. Человек не создаёт дополнительные часы большей решимостью. Организация работы, уведомление о сменах и достаточная возможность отдыха не могут быть целиком заменены домашним ритуалом.

В этой книге мы не будем вычислять идеальное время сна для каждого вида смены. Такой расчёт потребовал бы данных о человеке, состоянии здоровья, дороге, последовательности смен и других условиях, а общая формула всё равно не стала бы назначением. Сейчас задача скромнее и полез-

нее: увидеть фактический отрезок перед доступной попыткой уснуть и перестать заполнять его действиями, которые существуют только на бумаге.

Фактический отрезок начинается не обязательно у проходной и не обязательно у домашней двери. Для бытового решения он начинается там, где человек снова получает хотя бы некоторый выбор. Если после передачи смены работник обязан ждать служебный транспорт, ожидание нельзя выдать за свободное время только потому, что он уже не выполняет рабочую операцию. Если он ведёт машину и борется с сонливостью, это тем более не время для аудиокурса о полезных привычках. Опасная сонливость за рулём требует прекратить опасное действие и следовать местным правилам безопасности, а не украшать дорогу бодрящей музыкой или разговором.

Заканчивается фактический отрезок не минутой, когда человек хотел бы лечь, а моментом, когда место и основные обязанности действительно позволяют сделать попытку уснуть. Слово «попытка» здесь существенно. Книга не обещает, что правильно освобождённый промежуток автоматически приведёт ко сну. Она помогает не потратить доступное окно на дополнительную работу во имя сна.

Рассмотрим простой совет: «Оставьте перед сном время, чтобы успокоиться». Его функция понятна — уменьшить резкий переход от требований смены к отдыху. Но форма «оставьте время» перекладывает на работника задачу, как

будто время лежит в незанятом ящике. У Ларисы оно не лежит. Поэтому вопрос меняется: какое обязательное действие заканчивается последним, какие дела ошибочно считаются обязательными именно сейчас и какой самый короткий переход возможен после них?

Это не игра в экономию каждой минуты. Если начать торопить все действия, подготовка ко сну сама превратится в гонку. Полезнее различать четыре вида времени: жёсткое, передаваемое, ожидающее и добавленное советом.

Жёсткое время занято действием, которое сейчас нельзя безопасно отменить или сократить бытовой уловкой. Дорога по выбранному маршруту, передача ответственности следующей смене, необходимый уход за человеком, получение срочной помощи — примеры, смысл которых зависит от ситуации. Нельзя заранее объявить любое семейное дело жёстким, но нельзя и советовать человеку игнорировать зависимого близкого ради безупречного ритуала.

Передаваемое время занято делом, которое может выполнить другой человек или которое можно обменять на другую обязанность. Ключевое слово — «может», а не «должен». Если дома есть второй взрослый, это ещё не означает, что он свободен, согласен и умеет сделать нужное. Передача требует конкретной просьбы, а иногда невозможна. Но пока дело молча закреплено за работником после смены, оно выглядит природным законом.

Ожидающее время возникает там, где человек должен

быть доступен, хотя само действие может занять несколько минут. Курьер, мастер, звонок из поликлиники, подтверждение расписания и возвращение подростка домой способны удерживать внимание часами. Фраза «вы же просто ждёте» не делает ожидание отдыхом. Если звонок нельзя пропустить, телефон не выключается полностью; если дверь должен открыть именно этот человек, он не может свободно выбрать место сна.

Добавленное советом время — новый кусок работы, который появился только потому, что человек старается выполнить рекомендацию. Приготовить специальный напиток, найти запись, убрать все экраны, заполнить подробный журнал, принять ванну, прочитать определённое число страниц — каждое действие может быть приятным и добровольным. Но набор из них не становится обязательным условием сна только оттого, что хорошо выглядит в списке.

У этих видов времени разные решения. Жёсткое ограничение нужно признать и учитывать. Передаваемое дело — обсудить с возможным участником. Ожидание — по возможности сузить, уточнить или назначить ответственного. Добавленное советом — проверить по функции и убрать, если оно съедает больше, чем даёт. Смешивание приводит к двум крайностям: либо человек пытается отменить то, что действительно нельзя бросить, либо считает неизменяемым весь бытовой хвост.

У Ларисы дорога после смены занимает фактическое вре-

мя и требует внимания. Заказ формы выглядит жёстким, потому что срок близко, но забрать его может отец ребёнка вечером, если они договорятся. Помощь матери нельзя просто вычеркнуть, однако можно заранее уточнить, что именно она не может сделать сама и в какой момент нужна Лариса. Проверка счётчика создаёт широкое ожидание; управляющая компания может не предложить иного окна, но дверь способен открыть сосед, если правила дома это допускают и обе стороны согласны. Просьба о подмене относится уже не к утренней бытовой привычке, а к решению о графике.

Ни одна из этих возможностей не обязана сработать. Отец может быть на смене, сосед — отказаться, матери может требоваться реальная помощь. Честный разбор отличается от оптимистического тем, что допускает ответ «передать некому». Тогда выводом будет не «плохо попросили», а «доступный отрезок мал». Это знание важно: на малый отрезок нельзя навешивать большой ритуал и затем обвинять человека в непоследовательности.

Ложный свободный вечер часто появляется из-за языка. Мы говорим «после работы», будто после неё начинается ничем не занятая личная жизнь. Но после смены человек может выполнять неоплачиваемую домашнюю работу, заботиться о другом, ехать между работами или оставаться на связи. Слова не должны обесценивать эти обязанности. Полезнее назвать сцену конкретно: «сорок минут между возвращением и сбором ребёнка», «ожидание звонка до открытия двери»,

«дорога от первой работы ко второй», «время, когда комната занята другим человеком».

Конкретное название уменьшает и другую ошибку — перенос вечерних советов на дневной сон без проверки условий. У человека, работающего днём, вечер часто совпадает с замедлением домашней активности, хотя это тоже далеко не универсально. После ночной смены дом и город, наоборот, начинают день. Звонят службы, дети собираются, соседи ремонтируют, партнёр выходит на работу. Совет, который опирался на общий ритм окружающих, меняет цену, когда человек спит против этого ритма.

Это не означает, что дневной сон по определению невозможен или что всем нужны одинаковые средства затемнения и тишины. Такие выводы были бы слишком широкими. Значение имеет конкретная помеха в конкретном месте. Если свет не мешает человеку, покупать сложную систему затемнения ради соответствия списку бессмысленно. Если мешает звонок домофона, новый ритуал чтения не решает эту задачу. Функция должна совпасть с помехой.

Иногда человек сам оставляет в отрезке дела, которые мог бы отложить. Это не всегда простая ошибка. После смены может казаться, что сейчас единственное время, когда можно контролировать дом. Если лечь, накопится посуда, не будет еды на следующий день, никто не ответит школе. Совет «просто разрешите себе отдохнуть» не отвечает на вопрос, кто затем выполнит работу и когда.

Поэтому откладывание нужно считать вместе с возвратом. Если Лариса не разбирает посылку утром, когда она сможет проверить размер формы? Если не готовит еду, что будет доступно после пробуждения? Если не отвечает школе, пропустит ли она сообщение, требующее решения? Иногда дело действительно можно перенести. Иногда перенос создаёт более тяжёлый вечер перед новой сменой. Цель не в том, чтобы очистить часы любой ценой, а в том, чтобы не принимать автоматическое решение в пользу всего сразу.

Хороший вопрос звучит так: «Что произойдёт, если это дело будет сделано после сна или другим человеком?» Ответ должен быть наблюдаемым. «Я буду плохой матерью» — не последствие, а суровая оценка. «Ребёнок не получит форму к завтрашнему уроку» — проверяемое последствие. Возможно, форму можно забрать иначе. Возможно, нельзя. Только второй вариант ответа позволяет искать решение без стыда.

Другой хороший вопрос: «Какой крайний срок существует на самом деле?» Уборка может хотеться сейчас, но не иметь утреннего срока. Письмо может выглядеть срочным из-за уведомления, хотя ответ нужен к концу следующего дня. А лекарство или помощь зависимому человеку могут иметь реальные ограничения, которые нельзя произвольно переносить. Книга не распределит такие приоритеты вместо читателя; она предлагает отделить срок от ощущения, что всё должно быть закончено до права лечь.

Есть ещё время, которое исчезает из-за неопределённости. Человек не начинает короткое действие, потому что ждёт возможного вызова. Не ложится, потому что диспетчер «может написать». Не готовит место, потому что не знает, останется ли дома. Не просит близкого о помощи, потому что график пока не подтверждён. Внешне этот период пуст, но он расходует внимание.

Неопределённость нельзя полностью убрать личной привычкой. Позднее уведомление о смене — организационное условие. Но иногда можно определить границу решения: до какого момента человек ждёт ответ, каким способом приходит срочное сообщение, что происходит, если ответа нет. Это не самовольное правило для работодателя и не юридический совет. Конкретные обязанности зависят от договора, профессии и местных норм. Речь о том, чтобы не превращать любое молчание телефона в бесконечную готовность без проверки того, что реально требуется.

В разговоре о свободном времени легко перейти к арифметике и забыть безопасность. Допустим, работник видит между сменами несколько часов и пытается «выиграть» ещё немного, ускоряя дорогу или пропуская необходимую передачу дел. Такая экономия недопустима. Правило главы не звучит как «любой ценой добраться до кровати быстрее». Оно звучит иначе: не добавлять лишнюю работу туда, где уже мало доступного времени, и не маскировать организационный риск советом о дисциплине.

Так же нельзя использовать эту главу для самостоятельной отмены лечения или изменения назначений. Если часть времени занимает медицинская процедура, обсуждать её необходимость и форму следует с подходящим специалистом, а не с книжной схемой. Стойкие трудности со сном, внезапные засыпания, громкий храп с паузами дыхания, необычные движения во сне, заметное ухудшение настроения и другие мешающие жизни изменения требуют профессиональной оценки. Этот перечень не является домашней диагностикой и не ограничивает причины обратиться за помощью.

Вернёмся к Ларисе. Она не строит идеальный режим на неделю. Она рассматривает только утро после сегодняшней смены. На листе появляются пять строк: дорога; пункт выдачи; помощь матери; счётчик; ответ о подмене. Рядом она записывает не продолжительность, а условие окончания.

Дорога заканчивается у домашней двери, но её нельзя считать расслаблением и сокращать вопреки безопасности. Пункт выдачи заканчивается получением посылки, однако владельцем может стать другой взрослый. Помощь матери заканчивается после конкретного действия, а не после неопределённого «побыть рядом». Ожидание мастера заканчивается визитом или концом заявленного промежутка, если никто другой не откроет. Решение о подмене заканчивается ясным ответом, для которого сначала нужно проверить обязанности дома.

После этого список не становится коротким чудесным образом. Зато обнаруживается, что совет «выделить час на расслабление» конкурирует не с просмотром сериала, а с несколькими владельцами времени. Лариса оставляет один короткий переход, который не требует отдельной комнаты и подготовки: после обязательных действий она кладёт рабочую одежду в одно место, умывается и закрывает штору. Это не специальная техника и не гарантия сна. Завтра последовательность может измениться. Её ценность в том, что она не притворяется свободным часом.

Заказ в этот день забирает отец ребёнка. Для счётчика сосед не подходит, потому что Лариса не хочет передавать ключи; это ограничение остаётся. Матери нужна помощь, и Лариса не вычёркивает её ради схемы. На подмену она отвечает только после того, как узнаёт вечерний план семьи. Итог далёк от идеального. Но из доступного отрезка удалено одно дело и один автоматический ответ, а новый ритуал не вырос на их месте.

В другой день ничего передать не удастся. Тогда результат практики может состоять в признании: сегодня между обязанностями и возможностью лечь нет отдельного времени для подготовки. Человек выполняет обычные необходимые действия и не добавляет к ним журнал, ванну, чтение и чувство вины. Признание малого отрезка — не капитуляция. Это защита от совета, который отнимает ресурс, заявляя, что создаёт его.

Важно не превращать фактический отрезок в ещё один показатель для соревнования. Не нужно сравнивать свои минуты с чужими и доказывать, что вы достаточно заняты. Два человека с одинаковым графиком могут иметь разные дороги, обязанности и состояние. У одного широкий промежуток не становится доступным из-за ожидания вызова; у другого короткий промежуток действительно свободен от прерываний. Карта нужна для решения, а не для оценки достоинства.

Не стоит также вести подробный учёт бесконечно. Наблюдение полезно, пока отвечает на вопрос. Если записи сами задерживают сон, форма противоречит функции. Для начала достаточно одной обычной смены и одного листа. Не выбирайте самый тяжёлый день в году, если он не отражает повторяющуюся проблему, но и не выбирайте редкий спокойный день, чтобы получить красивый результат.

Практика главы называется «фактический отрезок до сна». Она не определяет медицинскую норму сна и не предлагает назначить себе точное время засыпания. Её задача — увидеть, чем занят промежуток от окончания работы до реальной возможности лечь.

Возьмите одну недавнюю или ближайшую смену. Запишите момент окончания работы так, как он происходит фактически: после передачи дел, обязательной уборки места или другого требуемого завершения, а не только цифру в расписании. Если окончание часто сдвигается, так и напишите: «неизвестно до передачи» или «обычно сообщают в конце».

Дальше перечислите путь до места, где вы собираетесь спать. Не называйте дорогу свободным временем. Отметьте пересадки, ожидание транспорта и обязательные остановки. Если в дороге возникает опасная сонливость, не продолжайте упражнение вместо решения безопасности: прекратите опасное действие и действуйте по местным правилам.

После дороги перечислите дела до момента, когда место для сна действительно доступно. Одной строкой на дело: открыть дверь мастеру, помочь близкому, приготовить доступную еду, дожидаться звонка, освободить комнату. Не добавляйте действия только потому, что «так правильно готовиться ко сну»; для них будет отдельная отметка.

Возле каждой строки поставьте одно слово. «Жёсткое» — если бытовым решением сейчас его нельзя безопасно отменить. «Передаваемое» — если есть конкретный человек, с которым можно обсудить обмен. «Ожидание» — если нужно быть доступным в широком промежутке. «Совет» — если действие добавлено рекомендацией о сне. Если вы не уверены, поставьте вопросительный знак, а не придумывайте удобный ответ.

Для передаваемого дела назовите человека и просьбу с началом и концом. Не пишите «пусть семья помогает больше». Напишите: «сегодня забрать посылку до закрытия пункта» или «с девяти до прихода мастера быть тем, кто слышит домофон». Просьба не гарантирует согласия. Отказ оставляет ограничение видимым и не доказывает, что вы неправильно

сформулировали.

Для ожидания спросите, можно ли уточнить промежуток, способ связи и того, кто обязан ответить. Не отключайте нужную связь ради выполнения упражнения. Если точно-сти добиться нельзя, запишите ожидание как реальную за-нятость внимания.

Для действия, добавленного советом, назовите его функ-цию. Что именно оно должно изменить сегодня? Если ясно-го ответа нет или действие дублирует другое, не включайте его автоматически. Если функция важна, найдите самую ко-роткую доступную форму, которая не затрагивает назначе-ние врача и правила безопасности.

Теперь проведите черту там, где заканчивается последнее обязательное или фактически не переданное дело. Промежу-ток после черты до возможности лечь и есть ваш фактиче-ский отрезок подготовки на эту смену. Он может оказаться длинным, коротким или нулевым. Любой результат — опи-сание условий, а не оценка вас.

Закончите четырьмя фразами. «Моё время до сна заня-то...» — перечислите главных владельцев. «Я могу не добав-лять...» — назовите одно необязательное действие. «Я мо-гу обсудить...» — укажите одну конкретную передачу или границу ожидания. «Сегодня доступен переход...» — запи-шите короткую последовательность без обещания, что она заставит вас уснуть.

Если упражнение показывает, что времени для достаточ-

ного отдыха систематически не остаётся из-за графика и требований работы, это не повод тщательнее украшать последние минуты. Наблюдение может понадобиться для разговора об условиях и профессиональной оценки; к подготовке такого разговора мы вернёмся в конце книги. Если трудности со сном или сонливость стойкие, необычные либо опасные, не откладывайте подходящую помощь ради завершения всех практик.

Свободный вечер — не моральная награда за хорошую организацию. Иногда он есть, иногда его занимают выбранные дела, а иногда его просто нет в устройстве дня. Полезная привычка начинается с правдивой карты. В следующей главе мы разберём, почему дефицит сна и усталость нельзя исправить обвинением характера и как заменить язык вины словами, которые помогают увидеть действие и границу ответственности.

## Глава 3. Недосып не исправляют характером

Илья приходит на раннюю смену за семь минут до начала. Обычно он успевает выпить воды, переодеться и спокойно принять участок, но сегодня дважды возвращается к шкафу: сначала за пропуском, потом за перчатками. Коллега спрашивает, всё ли в порядке. Илья отвечает привычно: «Да я просто собраться не могу. Совсем распустился». Накануне его попросили остаться дольше, домой он добрался поздно, а утром вышел раньше из-за отменённого автобуса. Ни один из этих фактов не исчезает, когда он называет себя распущенным. Зато к усталости добавляется обвинение, будто причина целиком заключена в недостатке характера.

Через час Илья замечает, что третий раз перечитывает одну строку задания. Он сердится и решает «взбодриться»: берёт ещё одну задачу, чтобы не выглядеть медленным. Такой ход кажется проявлением воли, но увеличивает цену ошибки. Теперь ему нужно помнить больше деталей именно тогда, когда внимание уже подводит. Если работа связана с движущимся оборудованием, вождением, высотой, пациентами или другой ответственностью за безопасность, спор с собой о силе характера особенно опасен. Опасную сонливость нельзя побеждать обещанием потерпеть. Нужно пре-

кратить опасное действие и следовать правилам безопасности, действующим на работе и в конкретном месте.

Недостаток сна часто обсуждают как нравственный проступок. Человек «неорганизованный», если поздно лёг; «ленивый», если хочет прилечь; «слабый», если не может быстро включиться; «безответственный», если просит не ставить ему ещё одну смену. Иногда за этими словами действительно скрывается действие, которое можно изменить. Например, человек сам согласился на необязательное дело перед сном и позже решил больше так не делать. Но оценка характера всё равно слишком широка. Она не говорит, какое действие произошло, при каких условиях и что можно сделать иначе в следующий раз.

Сон — не награда за правильно прожитый день. Это одна из базовых потребностей организма. Дефицит сна может отражаться на внимании, скорости реакции, принятии решений, настроении и способности учиться. Эти общие связи описывают, в частности, материалы Национального института сердца, лёгких и крови США и учебные материалы CDC/NIOSH о сменной и продолжительной работе. Из них не следует, что по одной забывчивости можно определить причину или поставить диагноз. Человек может ошибаться по множеству причин. Следует другое: при известном сокращении возможности спать разумно учитывать условия, а не объяснять любую трудность испорченным характером.

Слово «недосып» в бытовой речи тоже требует осторож-

ности. В этой книге оно означает ситуацию, когда доступная человеку возможность сна оказалась меньше его потребности или сон не дал ожидаемого восстановления. Книга не предлагает домашнего теста, который точно измерит эту потребность, и не назначает универсальное число часов. Потребности и обстоятельства различаются, а стойкие трудности требуют профессиональной оценки. Нам важно не вычислить идеальную норму по одной цифре, а перестать использовать моральный приговор там, где нужны факты.

Вернёмся к Илье. Если заменить «я распустился» на «после удлинённой смены и раннего выхода я трижды потерял место в задании», фраза станет длиннее, но полезнее. В ней есть время, условие и наблюдаемое событие. Её можно проверить. Можно попросить повторную сверку. Можно не брать параллельную задачу. Можно сообщить руководителю о состоянии в форме, предусмотренной правилами предприятия. Можно обсудить сам график, если такие сочетания повторяются. Ни одно из этих действий не гарантирует немедленного решения, но обвинение не предлагало даже этого.

Наблюдаемый язык не означает, что нужно говорить как отчётный прибор. Он означает лишь, что слушатель понимает, что произошло. «Я никакой» не даёт точки приложения. «Я пропустил поворот по знакомому маршруту» описывает событие. «Я ленюсь вставать» смешивает факт и суд. «После сигнала я несколько раз снова засыпаю и опаздываю» оставляет место для разбора причин. «Я стал злым» звучит как

новая личность. «После двух коротких промежутков для сна я дважды резко ответил дома» связывает поведение с обстоятельствами, не оправдывая резкость.

Последнее различие важно. Отказ от обвинения не отменяет ответственности за поступок. Если человек накричал на близкого, усталость может быть частью объяснения, но не превращает крик в норму и не лишает другого права на границы. Полезная формула состоит из двух частей: назвать действие и назвать условие. «Я ответил резко; это задело тебя. Я был после ночной смены и заметил, что начинаю срываться». Дальше нужен конкретный следующий шаг: прервать разговор, вернуться к нему позже, попросить не обсуждать сложный вопрос в переходный момент. Фраза «у меня недосып, поэтому терпите» лишь меняет направление обвинения.

У морального языка есть бытовая выгода: он очень быстрый. Одно слово «ленивый» заменяет несколько вопросов. Сколько времени было доступно для сна? Что его заняло? Был ли человек обязан оставаться доступным? Менялся ли график? Было ли место для сна действительно свободно? Повторяется ли трудность? Есть ли необычные симптомы? Кто контролировал каждое условие? Но эта быстрота обманчива. Сэкономив минуту на вопросах, семья или рабочая команда может неделями спорить о личности человека и не изменить ни одной помехи.

Моральный язык удобен и самому уставшему человеку.

Если проблема в слабости, можно пообещать завтра стать сильнее. Такое обещание не требует неприятного разговора о графике, деньгах, распределении ухода или невозможности безопасно совместить две обязанности. Оно создаёт чувство контроля: надо лишь постараться. Потом условия повторяются, обещание не выполняется, и обвинение становится жёстче.

Это не значит, что личные решения ничего не значат. Они значат ровно столько, сколько человек действительно может выбирать. Можно проверить необязательное действие, приготовить короткую замену длинному ритуалу, сформулировать просьбу близкому, заранее решить, что отменяется при подмене. Но нельзя одной дисциплиной сократить дорогу, заставить другого взрослого согласиться на обмен, изменить позднее уведомление о смене или устранить заболевание. Там, где контроля нет или он разделён, требование «лучше организуйся» приписывает одному человеку чужую часть задачи.

Представим другую сцену. Оксана работает по плавающему графику и ухаживает за отцом. После вечерней смены сестра пишет ей: «Ты опять до обеда спишь, нельзя всё время жить для себя». Оксана проснулась в одиннадцать после того, как легла около четырёх: пришлось дожидаться сиделку, приготовить лекарства по уже установленному порядку и ответить на звонок из службы ухода. Точное время сна здесь не нужно превращать в соревнование. Важно, что слово «эго-

изм» скрывает выполненную работу и распределение обязанностей.

Оксана может ответить встречным обвинением: «А ты вообще не помогаешь». Скорее всего, разговор закончится защитой каждой стороны. Наблюдаемый вариант звучит иначе: «Сегодня после смены я была с папой до прихода сиделки и легла около четырёх. До одиннадцати я не беру обычные звонки. Если нужно решить вопрос раньше, давай заранее определим, кто отвечает». Это не безупречная переговорная формула и не гарантия согласия. Сестра может отказать или назвать свои ограничения. Но спор хотя бы перемещается от качества личности к отрезку времени и конкретной обязанности.

Иногда обвинение приходит не от семьи, а из рабочей культуры. В коллективе могут гордиться тем, что люди «вывозят» длинные смены, не жалуются и способны выйти по первому звонку. Усталость тогда становится проверкой принадлежности: хороший работник терпит, плохой просит паузу. Материалы по безопасности труда рассматривают усталость не только как личное переживание, но и как рабочий риск, связанный в том числе с длительностью и устройством работы. Это не даёт книге права толковать трудовой договор или назначать действия за конкретного работника. Однако позволяет провести границу: бытовая привычка не заменяет организационные меры, а молчание о риске не доказывает профессионализм.

Есть разница между «мне не хочется выполнять задачу» и «я замечаю признаки, из-за которых выполнение может быть небезопасным». Оба высказывания требуют честности, но только второе прямо касается риска. Не нужно украшать его медицинскими терминами. Лучше назвать наблюдаемое: глаза закрываются на остановках; человек не помнит последний участок дороги; несколько раз теряет последовательность действий; его приходится будить во время ожидания; он замечает клевки головой. Эти признаки не устанавливают диагноз, зато помогают не прятать опасность за фразой «соберись».

Если сонливость возникает за рулём, у станка или во время другой опасной работы, практика из конца главы не должна задерживать решение. Нельзя сначала заполнять записи, а потом останавливаться. Сначала прекращают опасное действие настолько безопасно, насколько позволяют обстоятельства, и выполняют местные правила. Книга не заменяет инструктаж, диспетчера, руководителя, экстренную помощь или медицинскую оценку.

Не вся усталость объясняется только недавним расписанием. Стойкая сонливость, внезапные засыпания, громкий храп с паузами дыхания, необычные движения во сне, заметные изменения настроения и другие мешающие жизни проявления требуют обращения к подходящему специалисту. Этот перечень не предназначен для самодиагностики и не исчерпывает причин обратиться за помощью. Фраза «мне

просто не хватает силы воли» особенно вредна, если ею месяцами откладывают оценку повторяющейся проблемы.

Бывает и обратная ошибка: человек узнаёт, что недосып влияет на внимание, и начинает объяснять им всё. Любая ссора, забытая вещь и неудачное решение объявляются следствием сна. Такой ярлык столь же неточен, как обвинение характера. Наблюдаемый язык удерживает нас от обеих крайностей. Он допускает фразу: «Я не знаю причины, но вижу повторение после таких смен». Слова «не знаю» не ослабляют наблюдение. Они отделяют факт от догадки.

Для полезного описания нужны четыре элемента. Первый — событие, которое можно было бы увидеть или проверить: пропустил остановку, дважды перепутал порядок, уснул в ожидании, резко ответил. Второй — время: сегодня после ночной смены, в третий ранний выход подряд, перед концом удлинённой смены. Третий — условия: поздняя подмена, долгая дорога, прерванная возможность сна, уход за близким. Четвёртый — ближайшая потребность: сверка, прекращение опасной работы по правилам, перенос разговора, помощь с одним делом, профессиональная оценка.

Не каждый разговор требует всех четырёх элементов вслух. Дома иногда достаточно сказать: «Я сейчас третий раз теряю нить. Давай вернёмся к этому после моего сна». На работе формулировка зависит от должности, правил и отношений. В личной записи можно быть подробнее: «После вызова на два часа раньше я не помню, закрыл ли дверь, и вернулся

проверить. Перед следующей такой сменой мне нужен другой способ проверки и разговор о времени уведомления». Смысл не в красивой речи, а в переходе от приговора к решению.

Некоторые обвиняющие слова кажутся положительными. «Герой», «машина», «железный человек» могут звучать как похвала тому, кто работает без отдыха. Но такая похвала тоже создаёт роль, из которой трудно выйти. Человек боится сообщить о сонливости, потому что потеряет уважение. Коллеги привыкают считать его доступность бесконечной. Семья переносит на него новые дела: он ведь всегда справлялся. Полезнее хвалить конкретное действие, которое не требует повторять риск: «Спасибо, что заранее сказал о своём ограничении» или «Хорошо, что остановил работу и позвал на проверку».

Стыд часто поддерживается сравнением. Один коллега говорит: «Я после ночной ещё строю дом, а ты устал». Сравнение не учитывает дорогу, здоровье, обязанности, возможность спать, характер работы и множество других различий. Даже если условия кажутся одинаковыми, чужая выносливость не измеряет потребность другого человека. Это не повод спорить, кто страдает больше. Достаточно вернуть разговор к задаче: «Сейчас я дважды пропустил шаг. Нужна сверка».

Полезно отличать границу от доказательства. Человеку не обязательно убедить всех, что он устал достаточно сильно,

чтобы получить право на каждую бытовую просьбу. Но другие люди также имеют ограничения и могут не согласиться. Поэтому просьба должна быть конкретной. Не «уважайте мой сон», а «с десяти до полудня сегодня не включай пылесос в соседней комнате». Не «перестаньте меня дёргать», а «по несрочным вопросам напишите; я отвечу после пробуждения». Не «дайте нормальный график», а наблюдаемое описание повторяющегося сочетания смен и конкретный вопрос в рамках рабочих правил. Подробно к разговору с работодателем мы вернёмся в главе 29.

Конкретность не делает просьбу обязательной для другого. В общем доме ребёнок может заплакать, сосед начать ремонт, близкому может потребоваться помощь. Иногда тишину нельзя создать. Тогда честный результат — не обвинять себя за то, что не удалось выполнить совет, и не обвинять всех вокруг в полном безразличии, а зафиксировать помеху и искать доступную замену. Возможно, решение относится к пространству, распределению обязанностей или внешней помощи. Возможно, его сейчас нет. Отсутствие немедленно-го решения не превращает факт в черту характера.

Есть фразы, которые человек говорит только себе. «Нормальные люди справляются». «Я опять всё испортил». «Надо было думать раньше». Их трудно оспаривать, потому что они не содержат точного события. Кто такие нормальные люди? С чем именно они справляются? Что испорчено? Когда раньше существовал момент выбора? Попытка ответить на

эти вопросы иногда показывает действие, которое действительно можно изменить. Например: «Вчера в двадцать два часа я согласился на необязательный созвон, хотя знал о раннем выходе». Это уже материал для решения. Но может выясниться и другое: вызов был обязательным, расписание изменили поздно, ребёнка не с кем было оставить. Тогда обвинение присваивало человеку контроль, которого не было.

Не стоит заменять жёсткий ярлык сахарной фразой, в которую вы не верите. После ошибки утверждение «я идеален и всё делаю правильно» звучит пусто и тоже скрывает событие. Нейтральные слова надёжнее. «Я ошибся в этой строке». «Я не заметил сообщение». «Сегодня у меня меньше доступного внимания». «Я пока не знаю, что повлияло». «Мне нужна повторная проверка». Нейтральность здесь не холодность, а точность.

Рассмотрим, как меняется решение у Ильи. Сначала его внутренний приказ звучит так: «Не будь тряпкой, возьми себя в руки». Из него следует одно действие — продолжать. После замены получается: «После удлинённой смены и ранней дороги я третий раз теряю строку; параллельную задачу сейчас не беру и прошу сверить передачу участка». Это не лечение и не полное решение графика. Но ближайший риск назван.

Позже он записывает последовательность без попытки доказать диагноз. За последнюю неделю дважды была поздняя задержка, после которой следовал ранний выход. В оба

утра он возвращался за забытыми вещами и терял место в инструкции. В другие дни такого не замечал. Этих данных недостаточно для медицинского вывода, но достаточно для вопроса: можно ли избежать повторяющегося сочетания или предусмотреть дополнительную проверку по правилам работы? Если ответ отрицательный, ограничение остаётся организационным фактом, а не личным провалом.

Дома Илья меняет ещё одну фразу. Вместо «я сегодня бесполезный, ничего не просите» говорит: «После этой смены я путаю простые шаги. Я сначала поем и лягу; вопрос с квитанцией посмотрю после пробуждения. Если срок раньше, скажи сейчас». В этой просьбе есть граница и проверка срочности. Близкий может сообщить, что срок действительно сегодня. Тогда придётся искать другое решение. Но семья больше не должна угадывать, что скрывается за словом «бесполезный».

Язык влияет и на то, какой совет человек выбирает. Если проблема названа слабостью, привлекательны советы, обещающие закалить волю: выдержать ещё, вставать немедленно, запретить себе жаловаться, построить строгий ритуал. Если проблема описана как повторяющееся сокращение доступного времени и ошибки внимания, становятся видны другие владельцы решения: расписание, подмена, дорога, распределение домашних дел, проверка состояния. Личная привычка остаётся одним инструментом, а не судом над человеком.

При этом нельзя обещать, что добрый внутренний голос восстановит сон. Замена слов уменьшает лишний стыд и помогает точнее выбрать действие, но не возвращает часы, не лечит расстройство и не делает небезопасный график безопасным. Если после упражнения условия не меняются, это не доказательство его бесполезности: возможно, оно показало, что решение находится не в личной привычке. Но и повторять записи ради чувства работы не нужно. Одного ясно-го наблюдения достаточно, чтобы перейти к просьбе, организационному вопросу или профессиональной помощи.

Практика главы называется «слова без обвинения». Возьмите одну фразу, которой вы недавно оценили себя из-за усталости или сна. Не выбирайте сразу весь жизненный рассказ. Достаточно одного эпизода: опоздание, забытая вещь, раздражённый ответ, медленная работа, отказ от встречи.

Запишите обвиняющую фразу дословно. Например: «Я ленивый», «Я безответственная», «У меня нет силы воли», «Я опять всех подвёл». Если фраза пришла от другого человека, отметьте это, но не пытайтесь угадать его намерения. Нам важны слова и событие, а не чтение мыслей.

Теперь вычеркните оценку личности и опишите только то, что мог бы заметить сторонний наблюдатель. Не «тормозил», а «трижды перечитал одну инструкцию». Не «сорвался», а «ответил громче и оборвал разговор». Не «проспал всё», а «не услышал первый сигнал и встал после второго». Не «ничего не сделал», а перечислите одно или два дела, которые

не были сделаны.

Добавьте время и условия, но не объявляйте их доказанной причиной. Подходит формула «это произошло после...» или «я заметил это во время...». Например: «Я пропустил остановку после ночной смены и поездки с пересадкой». Не пишите «ночная смена разрушила мой мозг»: это и неточно, и бесполезно. Если условия неизвестны, честно оставьте: «Я не знаю причины».

Отдельно отметьте, где был ваш выбор. Одно конкретное действие, не вся личность. «Я согласился на необязательный звонок перед доступным временем сна». Или: «График изменили после того, как я уже распределил уход за ребёнком; отменить уход было некому». В первом случае появляется личное решение на будущее. Во втором — внешнее ограничение, которое нельзя исправить самоупрёком.

Назовите ближайшую потребность. Это может быть повторная проверка, перенос несрочного разговора, одна просьба о помощи, прекращение опасного действия по местным правилам, разговор об условиях или обращение за профессиональной оценкой. Не пишите «стать дисциплинированнее». Потребность должна подсказывать наблюдаемое действие.

Соберите одну итоговую фразу: «После таких условий я заметил такое событие; сейчас мне нужно такое действие». Например: «После поздней подмены я дважды пропустил шаг в списке; сейчас мне нужна сверка, а повторение я отме-

чу для разговора о графике». Или: «После прерванного сна я резко ответила сестре; я извинюсь за резкость и предложу обсудить уход после моего пробуждения».

Проверьте фразу тремя вопросами. Можно ли увидеть событие? Не выдаёте ли вы условие за точную медицинскую причину? Следует ли из фразы ближайшее действие? Если хотя бы один ответ отрицательный, упростите запись.

Если речь об опасной сонливости, не тратьте время на улучшение формулировки: сначала остановите опасное действие и следуйте правилам безопасности. Если трудности стойкие, необычные или мешают жизни, запись можно взять с собой к подходящему специалисту, но она не заменяет обследование. Если проблема повторяется из-за устройства работы, личный дневник не снимает ответственности с организации.

Наконец, выберите одну обвиняющую фразу, которую вы больше не будете использовать в этом эпизоде. Не запрещайте слово навсегда и не контролируйте каждую мысль. Просто замените его на готовую нейтральную строку. Вместо «я слабый» — «я замечаю, что третий раз теряю последовательность». Вместо «ты эгоистично спишь» — «я не знал, до какого времени тебя не будить». Вместо «в нашей семье всем всё равно» — «сегодня с десяти до полудня просьба о тишине не сработала; нужно понять, что именно было невозможно».

Эта практика занимает несколько минут, а не новый ве-

чер. Её функция — не успокоить любой ценой, а вернуть различия: между фактом и приговором, объяснением и оправданием, личным выбором и внешним условием, бытовой просьбой и медицинской помощью. Иногда после неё станет видно простое действие. Иногда — неприятная граница контроля. Оба результата честнее обещания исправить недосып характером.

В следующей главе мы проведём ещё одну важную границу: разберём случаи, когда привычка вообще не является достаточным ответом. Это нужно не для того, чтобы превратить каждую трудность в диагноз, а чтобы домашние советы не задерживали помощь там, где требуется оценка специалиста или немедленное решение безопасности.

## **Глава 4. Когда привычка не является ответом**

После ночной смены Марина садится в машину и открывает окно. Холодный воздух кажется быстрым способом прийти в себя. Через несколько минут она понимает, что не помнит последний светофор. На следующем участке её несколько раз тянет закрыть глаза. В этот момент вопрос не в том, какая вечерняя привычка у неё отсутствует и достаточно ли затемнена спальня. Перед ней срочная задача безопасности: прекратить опасное движение настолько безопасно, насколько позволяют обстоятельства, и действовать по местным правилам. Советы о музыке, открытом окне или усилении воли не должны задерживать это решение.

В книгах о сне легко создать впечатление, будто для каждой трудности существует домашняя настройка. Уберите свет, отложите телефон, придумайте ритуал, ведите записи — и положение обязательно изменится. Такие действия иногда полезны, если совпадают с конкретной помехой и доступны человеку. Но привычка имеет границы. Она не ставит диагноз, не лечит заболевание, не создаёт безопасный график и не заменяет срочное действие, когда человек уже подвергает риску себя или других.

Эта граница особенно важна при сменной работе. Человек

привыкает решать неудобства на ходу: есть когда получится, спать когда отпустят, менять планы после звонка. Он может переносить тот же подход на симптомы и безопасность. «Дотяну до выходного», «попробую ещё одну маску», «надо просто привыкнуть к ночам». Иногда небольшой бытовой шаг действительно уместен. Иногда он становится способом отложить другой маршрут.

Наша задача не составить каталог болезней и не научить читателя распознавать их по книге. Самодиагностика по нескольким признакам ненадёжна: похожие переживания могут иметь разные причины, а важные детали человек без подготовки не обязан знать. Задача главы проще и практичнее — разделить три дороги. Первая начинается с непосредственной опасности. Вторая — с повторяющейся или необычной трудности, которую следует обсудить с подходящим специалистом. Третья — с условий работы или дома, где нужен организационный разговор. У одного человека дороги могут пересекаться.

Начнём с опасности. Если человек засыпает за рулём, теряет способность безопасно управлять оборудованием, не удерживает последовательность критической операции или замечает другой непосредственный риск, он не должен сначала завершать упражнение из книги. Материалы CDC/NIOSH рассматривают усталость как серьёзный риск для безопасности труда, а усталость водителя — как отдельную угрозу безопасному управлению. Конкретные действия

определяют местные правила, рабочие инструкции и обстоятельства. Общее правило этой книги одно: привычка и самоугovor не имеют приоритета над прекращением опасного действия.

Важно не превращать это правило в проверку храбрости. Марина может бояться остановиться, потому что опоздает забрать ребёнка. Может опасаться штрафа на работе или неудобного разговора. Может не знать, где безопасно прекратить движение. Эти трудности реальны, и книга не может решить их одной фразой. Но открытое окно не возвращает способность безопасно вести машину, а обещание «больше не уставать» не помогает в текущую минуту. Сначала нужен безопасный выход из опасной ситуации, затем — разбор того, как она возникла и кто участвует в предотвращении повторения.

Теперь представим, что непосредственной опасности нет, но трудность повторяется. Сергей работает сменами и несколько месяцев просыпается с ощущением, что совсем не отдыхал. Близкие говорят о громком храпе и паузах, которые их пугают. Сергей покупает новые шторы, затем берущи, потом пытается построить более строгий ритуал. Каждая покупка отвечает на возможную бытовую помеху, но ни одна не оценивает описанные близкими паузы дыхания. Здесь очередная привычка не должна заменять обращение за профессиональной оценкой.

Громкий храп с замеченными паузами дыхания — один

из примеров, при которых не стоит ограничиваться домашними экспериментами. Другие поводы включают внезапные засыпания, стойкую сонливость, необычные движения или поведение во сне, длительные трудности, заметно мешающие повседневной жизни, а также выраженные изменения настроения. Этот список не является способом поставить себе расстройство и не охватывает все причины обратиться за помощью. Если что-то вызывает серьёзную тревогу, ухудшается или мешает безопасно жить и работать, отсутствие пункта в списке не запрещает обратиться к специалисту.

Слово «стойкая» не означает, что человек обязан ждать установленное книгой число дней. Мы не назначаем срок ожидания. Значение имеют выраженность, повторение, необычность, влияние на жизнь и личная тревога. При опасности действуют сразу. В иных случаях разумно записать наблюдения и обратиться к доступному медицинскому специалисту, который сможет оценить ситуацию и при необходимости направить дальше. Маршрут зависит от страны, системы помощи и доступности; книга не обещает единый правильный адрес.

Так же осторожно нужно относиться к лекарствам, добавкам, мелатонину, кофеину и световому воздействию. В интернете эти средства часто подают как детали режима: выбери время, дозу или яркость и настрой сон под график. Но у вмешательств могут быть показания, ограничения, взаимодействия и побочные эффекты, а выбор зависит от кон-

кретной ситуации. Эта книга не назначает их и не предлагает менять уже назначенное лечение. Вопросы о начале, отмене или изменении следует обсуждать с подходящим специалистом.

Фраза «обратитесь к врачу» бывает формально правильной и практически бесполезной. Читатель может не знать, что сказать, не иметь свободного времени, денег, страховки или доступного специалиста. Ему могут отвечать, что запись только через месяц. Он может уже получить отмахивающийся ответ и не хотеть повторять опыт. Признание этих препятствий не отменяет границу книги. Оно означает, что маршрут помощи нужно делать конкретным, а не произносить как заклинание.

Полезная подготовка начинается не с попытки самостоятельно назвать заболевание, а с наблюдений. Что именно происходит? Когда это впервые заметили? Как часто повторяется? Кто ещё это видел? Как это влияет на работу, дорогу, дом? Какие лекарства и другие средства человек уже принимает по назначению или самостоятельно? Какие изменения графика совпали по времени? Ответы не доказывают причину, но делают разговор содержательнее.

Сергей может записать: «Жена трижды за неделю замечала громкий храп с пугающими её паузами. Я часто просыпаюсь без ощущения отдыха и дважды задремал в автобусе, проехав остановку». Он не пишет: «У меня точно апноэ». Диагноз оставляет специалисту. Но и не говорит: «Наверное,

я просто ленивый». Он приносит наблюдаемые факты, влияние на жизнь и список того, что уже пробовал.

Если доступ к помощи ограничен, полезно определить первый реальный адрес. Это может быть служба первичной медицинской помощи, доступная клиника, линия медицинской навигации, страховщик или другой законный путь в конкретном месте. Книга не знает систему читателя и не должна выдумывать универсальный порядок. Первый адрес нужен не как гарантия идеальной помощи, а как следующий проверяемый шаг: узнать порядок записи, подготовить вопросы, попросить направление, выяснить, куда обращаться при ухудшении.

Есть трудности, которые выглядят медицинскими, но одновременно зависят от организации труда. Допустим, у Натальи после четырёх подряд изменённых смен сокращается возможность сна, а затем на работе растёт число ошибок. Медицинская оценка может быть уместна, особенно если проблемы стойкие или необычные. Однако рекомендация «улучшите привычки сна» не отвечает на поздние изменения расписания. Материалы CDC/NIOSH подчёркивают, что усталость на работе связана с разными источниками и что работодатели и работники должны совместно снижать риски. Ответственность нельзя целиком перенести на спальню Натальи.

Организационная дорога начинается с фактов о работе: фактическое начало и окончание смены, время уведомле-

ния об изменении, сочетание смен, задачи, во время которых возник риск, доступные перерывы, установленный способ сообщать об усталости. Здесь тоже не нужно ставить себе диагноз. Фраза «после двух поздних изменений я трижды потеряла место в проверочном листе» полезнее, чем «работа разрушает моё здоровье», если цель — обсудить ближайший риск. Более широкий вопрос о здоровье рассматривают с подходящим специалистом.

Книга не даёт юридического совета и не определяет обязанности конкретного работодателя. Они зависят от профессии, договора и применимого права. Она лишь не позволяет маскировать организационную помеху личным ритуалом. Если смены устроены так, что возможность отдыха систематически сокращается, новая ароматическая свеча не меняет расписание. Если на работе нет понятного способа сообщить о небезопасной усталости, ещё один будильник дома не создаёт такой способ.

Третья дорога проходит через дом. Например, Елена не может непрерывно спать после ночной смены, потому что остаётся единственным взрослым с маленьким ребёнком. Совет «обеспечьте тишину» здесь не только дорог, но и может быть небезопасен, если означает не слышать ребёнка. Медицинская оценка возможных проблем со сном не организует присмотр. Рабочий разговор о графике тоже может не решить всё. Нужен бытовой маршрут: другой взрослый, обмен обязанностью, доступная услуга или честное призна-

ние, что подмены сейчас нет.

Отсутствие помощи не делает Елену виноватой. Но и книга не должна создавать иллюзию, что короткий ритуал устранил конфликт. Иногда результат правильного разбора звучит тяжело: «Без другого взрослого у меня нет непрерывного отрезка, а отключать нужную связь нельзя». Это не финальное решение, но точная постановка задачи. Позже мы отдельно разберём просьбы, уход и общий дом.

Три дороги можно различать по вопросу. «Есть ли опасность прямо сейчас?» ведёт к немедленному безопасному действию. «Есть ли повторяющееся, необычное или мешающее жизни проявление?» ведёт к профессиональной оценке. «Какое внешнее условие регулярно сокращает возможность сна или увеличивает риск?» ведёт к организационному или бытовому разговору. Ответ «да» возможен сразу на все вопросы. Тогда маршруты идут параллельно, а не отменяют друг друга.

Марина после опасного эпизода не ограничивается обещанием больше не открывать окно. Она сначала следует правилам безопасной остановки и решает текущую дорогу. Позже записывает факты: ночная смена закончилась позже, безопасный транспорт не был заранее предусмотрен, в машине она потеряла память о коротком участке и ловила себя на закрывающихся глазах. Для следующей похожей смены нужен не только домашний ритуал, но и заранее определённый вариант дороги и разговор о том, что делать при задержке.

Такой разбор не должен превращаться в инструкцию «водитель сам обязан всё предусмотреть». Рабочее планирование, доступный транспорт, правила сообщения и культура безопасности зависят также от организации. Домашние обстоятельства и ресурсы человека тоже различаются. Цель записи — увидеть владельцев решения, а не найти единственного виновного.

Иногда человек избегает помощи из страха, что жалоба повредит работе. Этот риск нельзя обесценивать советом «просто скажите начальнику». Последствия и права зависят от места и профессии. Можно начать с изучения действующих правил, конфиденциального медицинского разговора или доступной консультации по трудовым вопросам, если она нужна. Книга не выбирает путь вместо человека. Она предлагает не скрывать риск от самого себя и не заменять разбор покупкой очередного средства для сна.

Другой барьер — плохой прошлый опыт. Человеку уже сказали похудеть, меньше нервничать или просто раньше ложиться, не спросив о сменах. Он может подготовить короткое описание: график, наблюдаемые проявления, влияние на безопасность и то, что уже пробовал. Можно попросить объяснить следующий шаг и признаки, при которых нужна более срочная помощь. Если есть возможность, близкий, который видел необычное поведение во сне, может помочь описанием. Но человек не обязан идеально вести дневник, чтобы заслужить внимание.

Не следует и бесконечно готовиться к обращению. Таблицы, приложения и месяцы наблюдений могут стать новой работой перед сном. Достаточно нескольких ясных фактов, если они уже есть. При срочности сбор данных прекращают. Если специалист попросит вести записи определённым способом, это отдельная рекомендация, которую следует выполнять в согласованных пределах, а не дополнять десятком самодельных показателей.

Устройства для отслеживания сна могут показывать удобные числа, но в этой главе они не являются судьёй. Потребительское устройство не заменяет профессиональную оценку и может отвлечь от очевидного события: человек засыпает за рулём, близкий видит паузы дыхания, смены меняются слишком поздно. Если данные устройства вызывают тревогу, их можно обсудить со специалистом, но не нужно самостоятельно назначать себе лечение по цвету графика.

Полезно заранее определить, что привычка всё-таки может сделать. Она может уменьшить одну бытовую помеху: закрыть штору, оставить нужный звонок, подготовить доступную еду, сократить переход. Она может облегчить повторение доступного действия. Она может помочь собрать наблюдения. Но она не обещает засыпание, не устанавливает причину, не отменяет риск и не создаёт участие другого человека без его согласия.

Проверка границы звучит так: «Какую функцию я пытаюсь получить от привычки?» Если ответ — «сделать комна-

ту темнее», бытовое действие может подходить. Если ответ — «не засыпать за рулём после смены», затемнение комнаты сейчас не решает задачу. Если ответ — «понять, почему близкий видит паузы дыхания», нужен специалист, а не новая подушка. Если ответ — «получить непрерывное время, пока я единственный взрослый с ребёнком», нужна безопасная подмена, а не отключение звука.

Практика главы называется «маршрут помощи». Она занимает один лист и не требует медицинских терминов. Если опасность существует прямо сейчас, лист откладывают и действуют по местным правилам. Во всех остальных случаях выберите одну повторяющуюся трудность, которую вы пытались решить привычкой.

Первой строкой запишите наблюдаемое событие. Не «плохо сплю», а то, что происходит: «несколько раз засыпаю в ожидании автобуса», «близкий замечает паузы дыхания», «просыпаюсь и долго не могу вернуться ко сну», «после серии смен путаю шаги». Не пытайтесь выбрать диагноз.

Второй строкой укажите влияние. Что стало труднее или опаснее? Дорога, работа, уход за ребёнком, разговоры дома, обычные дела. Если влияния пока не видно, так и напишите. Тревога из-за необычного проявления сама может быть поводом задать вопрос специалисту.

Третьей строкой перечислите условия, которые совпадают по времени: ночные или ранние смены, поздняя подмена, шум, прерывания, обязанности ухода, новое средство или

изменение назначения. Пишите «совпадает», а не «вызывает», если причинная связь не установлена.

Четвёртой строкой назовите уже испробованные бытовые действия и их результат. «Закрывал шторы — свет уменьшился, но паузы, о которых говорит жена, остались». «Перенёс несрочные звонки — стало меньше пробуждений, но сонливость на дороге повторилась». Это помогает не ожидать от привычки функции, которой у неё нет.

Теперь ответьте на вопрос об опасности. Есть ли риск прямо сейчас при вождении, работе с оборудованием, высотой, огнём, людьми или в другой критической ситуации? Если да, запишите не бытовой совет, а официальный путь действия в вашем месте: кого уведомить, как прекратить задачу, куда переместиться безопасно. Если вы не знаете этот путь, его выяснение становится отдельным организационным действием до следующего эпизода. В самой опасной ситуации не изучают правила с нуля, если доступен установленный способ немедленно получить помощь.

Следующий вопрос — профессиональная оценка. Повторяется ли проблема, выглядит ли необычно, мешает ли жизни, вызывает ли серьёзную тревогу? Если да, назовите первый доступный адрес, а не идеального специалиста из далёкого города. Запишите, как узнать порядок обращения и какие три наблюдения вы сообщите. Не назначайте себе анализы и лечение.

Затем спросите об организационном владельце. Какое

условие работы или дома участвует в ситуации? Кто действительно может его изменить или обсудить? Запишите один конкретный вопрос. Например: «Как сообщать о сонливости, если я не могу безопасно продолжать задачу?» или «Кто может принять ребёнка на два часа после моей ночной смены в четверг?» Вопрос не гарантирует решения, но показывает, куда не дотягивается личная привычка.

В конце составьте три короткие строки. «При непосредственной опасности я...» — только действие по местным правилам. «Для оценки повторяющейся проблемы я обращусь...» — первый реальный адрес. «Для изменения условия я обсужу...» — конкретный человек и вопрос. Если одна строка пока пуста, напишите, какую информацию нужно получить, чтобы её заполнить.

Не требуйте от себя пройти весь маршрут за вечер. Срочное действие выполняют сразу; остальные шаги можно разделить. Например, сегодня узнать номер записи, завтра собрать список назначенных средств, в согласованное время поговорить о подмене. Но не маскируйте бесконечную отсрочку подготовкой. Если проявление опасно, быстро ухудшается или вызывает серьёзную тревогу, подходящая помощь важнее идеального листа.

Маршрут может закончиться не там, где хотелось. Запись окажется далёкой, работодатель не согласится изменить условие, близкий не сможет помочь. Это не превращает домашнюю привычку в лечение. Ограничение нужно оставить

видимым и искать следующий доступный адрес, поддержку или способ снизить риск в рамках реальных правил. Иногда потребуется несколько разговоров. Иногда — решение, которого эта книга не вправе предлагать без знания обстоятельств.

Главный результат главы — не тревога перед каждым плохим днём. Обычная усталость после тяжёлой смены не требует автоматически искать заболевание. Результат — способность остановить цепочку бытовых советов, когда вопрос стал другим. Опасность требует безопасности. Повторяющееся или необычное проявление требует оценки. Устройство графика и дома требует участия тех, кто им управляет. Привычка остаётся полезной только в пределах своей функции.

В следующей главе мы разберём, как распределён контроль над графиком. Это продолжит начатый маршрут: разделит решения работника от решений дома и работодателя, чтобы ни один участник не получал чужую ответственность вместе с очередным советом о дисциплине.

## Глава 5. Контроль над графиком распределён

Совет «выберите постоянное время для сна» звучит так, будто расписание лежит на столе рядом с кружкой и человек может передвинуть нужную карточку. У работника со сменным графиком часто нет такого предмета. Есть опубликованный график, поздняя просьба выйти вместо коллеги, время дороги, передача смены, часы детского сада, лекарства близкого, шум соседей и необходимость ответить тому, кто отвечает за ребёнка. Каждая часть дня кем-то управляется, но редко одним человеком.

Из этого легко сделать две ошибки. Первая — возложить всё на работника: если сон не помещается, он плохо расставил приоритеты. Вторая — решить, что от него совсем ничего не зависит. Первая добавляет стыд к нехватке времени. Вторая прячет небольшие, но реальные решения. Полезнее не искать единственного хозяина графика, а разложить контроль между участниками.

Контроль здесь означает не власть над жизнью вообще, а возможность принять конкретное решение. Кто определяет начало смены? Кто может изменить его после публикации? Кто решает, когда закончится передача работы? Кто открывает дверь курьеру? Кто может приглушить телевизор? Кто

имеет право отключить рабочие уведомления? На каждый вопрос может быть свой ответ. Иногда решение возможно только по согласию.

Сергей работает на складе по меняющимся сменам. На бумаге вечерняя смена заканчивается в двадцать три часа. Он не назначает это время. Руководитель составляет график, диспетчер распределяет участки, а фактическое окончание зависит от следующей бригады. Сергей решает, ехать ли автобусом или с коллегой, но если передача затянулась, последнего автобуса уже нет. Дома он может быстро поесть и закрыть шторы. Он не может оставить без ответа звонок матери после операции. Его жена может взять часть звонков, но только в дни, когда утром не ведёт ребёнка в школу.

Фраза «Сергею надо наладить режим» стирает владельцев решений. Но фраза «Сергей ничего не может сделать» тоже неверна. Он может узнать правило сообщения о задержке, договориться с женой об одном типе звонков, приготовить доступную еду и не добавлять после возвращения необязательные дела. Руководитель влияет на публикацию графика и порядок подмен в пределах работы и местных правил. Семья может обсудить конкретные обязанности. Транспорт остаётся внешним условием, которое нельзя исправить силой привычки.

Так появляется карта из трёх владельцев: человек, дом и работа. Это упрощение. В реальности участвуют транспорт, медицина, школа и службы ухода. Но три колонки помогают

начать без огромной схемы. Главное — записывать не виноватых, а решения.

В колонку человека попадает то, что он действительно может сделать без чужого разрешения и нарушения безопасности: приготовить вещи до смены, убрать одно необязательное действие после неё, выбрать короткий переход ко сну, сообщить о повторяющейся проблеме, не соглашаться на подмену до уточнения времени. Даже здесь контроль не абсолютен. Доход, здоровье, жильё и обязанности ограничивают выбор. «Может» означает реальную возможность этого человека, а не возможность героя из рекламы.

В колонку дома попадают решения, требующие участия других: кто встретит ребёнка, кто ответит на несрочный звонок, когда можно пользоваться шумной техникой, что считать причиной разбудить спящего. Это не список обязанностей семьи перед работником. У каждого есть собственный сон, труд и ограничения. Домашнее решение появляется через конкретную договорённость, а не через объявление «мне теперь нужен режим».

В колонку работы попадают начало и конец смены, перемены, подмены, порядок уведомления, передача задач и способ сообщить о риске. Точные обязанности работодателя и права работника различаются по стране, договору и профессии. Книга не подменяет юридическую консультацию. Но организационная природа условия не исчезает только потому, что работнику неловко говорить.

Материалы о сменной и продолжительной работе рассматривают усталость не только как частную слабость. На риск влияют устройство работы, время суток, возможность восстановления и организация задач. Это не значит, что любой удобный график можно потребовать немедленно. Вывод скромнее: разговор о сне не должен автоматически заканчиваться советом стать дисциплинированнее. Часть решений находится у организации.

Полезно отличать влияние от решения. Сергей может влиять на график просьбой, обменом или отказом от добровольной подмены, если это возможно. Окончательное решение может принадлежать не ему. Жена может влиять на тишину дома, но не управляет ремонтом у соседей. Руководитель может вовремя публиковать график, но не отменит болезни коллег. Когда влияние называют полным контролем, отказ выглядит личным провалом. Когда его называют нулём, человек не задаёт вопрос, способный изменить хотя бы один эпизод.

Есть совместные решения. Обмен сменой требует согласия коллеги и установленного порядка. Передача утренней обязанности требует согласия близкого и ясной границы. Даже закрытая дверь работает, только если остальные знают, когда её всё же нужно открыть. Совместное решение нельзя записать как привычку: «Я буду спать, а семья разберётся». У второй стороны должна быть возможность согласиться, отказаться или предложить другую форму.

Наталья работает администратором круглосуточной службы и одна воспитывает подростка. После ночной смены она старается лечь сразу, но дважды ждёт мастера в съёмной квартире: хозяин назначает широкий промежуток, а оставить подростка отвечать за визит она не готова. Советы о затемнении почти не касаются помехи. Решение распределено между Натальей, хозяином, службой ремонта и домом.

Наталья может попросить более узкое время и собрать список неисправностей. Хозяин может принять мастера сам или выбрать другой день, но может отказаться. Подросток может взять простой разговор, если Наталья считает это безопасным и он согласен; нельзя молча назначить его заместителем взрослого. Служба может не дать точного времени. Иногда после просьб непрерывного отрезка всё равно нет. Тогда итог карты не «плохо договорилась», а «в этот день внешнее ожидание остаётся». Такой факт помогает не нагружать день новым ритуалом.

Карта защищает от пустых просьб. «Уважайте мой сон» справедливо, но другой человек не понимает, что делать. Наблюдаемая просьба уже: «Во вторник с девяти до двенадцати не запускай пылесос у спальни; если позвонят из школы, разбуди меня». В ней есть время, действие и исключение. Она может оказаться неудобной, поэтому ответ другой стороны важен. Договорённость — не красиво сформулированный приказ.

На работе общая фраза тоже слаба. «Сделайте нормаль-

ный график» отражает боль, но не показывает ближайшего изменения. Конкретнее: «Можно ли сообщать о подмене до такого-то этапа дня?» или «Каков порядок, если передача затянулась и опасная задача выполняется на фоне выраженной сонливости?» Вопрос не гарантирует согласия и не доказывает нарушение. Он делает видимым решение и владельца.

Не всякий разговор безопасен для положения работника. Бывают срочные договоры, зависимость от часов, страх наказания и плохой опыт. Совет «просто откажитесь» может стоить денег или работы. Поэтому сначала следует понять местные правила, договор, способы обращения и последствия. При необходимости нужна профильная консультация. Книга не оценит риск конкретного разговора издалека, но не назовёт организационную проблему недостатком вечерней дисциплины.

Иногда работник формально согласился на подмену, и окружающие считают, что вся ответственность теперь его. Но согласие могло быть дано без ясного конца или до новых обстоятельств. Это не отменяет обязательств автоматически. Зато до ответа полезно уточнить: когда начинается и заканчивается изменение, что оно заменяет и что предусмотрено, если работа затянется или станет небезопасной. Эти вопросы возвращают реальную цену просьбы.

Трудно увидеть распределённый контроль, когда семья привыкла компенсировать непредсказуемость работы. Смену изменили на три часа, а дома кто-то переставил врача, за-

брал ребёнка, перенёс готовку и отменил встречу. В графике видны три часа. Дома возник каскад решений, который часто выполняет один человек. Если совет адресован только работнику, скрытая работа близкого остаётся невидимой.

Это не повод считать семью бесплатным резервом. Домашний участник вправе сказать, что не может взять обязанность. Тогда владельцем рабочего изменения остаётся организация, а отсутствие подмены становится ограничением. Нельзя строить устойчивую привычку на молчаливом истощении другого человека.

Айгуль работает по ранним сменам, её супруг — днём. Будильник Айгуль будит обоих, после чего супруг долго не может уснуть. Он требует убрать сигнал, она отвечает, что иначе опоздает. Здесь нет одного ленивого участника. Начало смены назначает работа, способ пробуждения выбирает Айгуль, условия общей комнаты принадлежат обоим, а возможность спать отдельно зависит от жилья.

Решение начинается не с виноватого. Пара может проверить менее мешающий, но надёжный сигнал; приготовить вещи без общего света; выяснить, доступно ли другое место. Ни один вариант не универсален. Если другого места нет или график меняется, ограничение остаётся. Рабочий вопрос о последовательности ранних смен может идти параллельно домашнему разговору.

Одна помеха иногда имеет двух владельцев. Позднее сообщение о смене создаёт дома срочную перестановку. Ра-

бота владеет порядком уведомления, а семья — способом встретить изменение. Требовать от дома полностью поглотить непредсказуемость значит скрыть первого владельца. Ждать от работодателя решения домашних последствий тоже невозможно. Нужны два разговора.

Распределение контроля полезно и специалисту. Описание «я не соблюдаю режим» мало говорит об условиях. Точнее: «Начало смены меняется, уведомление иногда приходит накануне, два утра я отвечаю за ребёнка, а после ночной спальня доступна с десяти». Это не диагноз и не лечение. Это фактическая картина, в которой рекомендацию можно оценить по выполнимости.

Совет, предполагающий контроль над временем, нельзя честно проверить, если время назначают другие. Человек решает, что рекомендация не работает, хотя условий для повторения не было. Или обвиняет себя за невыполнимое условие. Вопрос «кто владел решением?» не доказывает эффективность совета, но отличает результат метода от отсутствия доступа к нему.

Карта не должна стать расследованием всей ответственности. Если поздний звонок будит человека, не нужна схема связи мира. Достаточно понять: какие звонки нужны, кто звонит срочно, какие уведомления управляются человеком, а какие правила требуют согласования. Подробности добавляют там, где они меняют решение.

Признак плохой карты — в колонке человека стоят чув-

ства и результаты вместо действий. «Не нервничать», «быстро заснуть», «быть бодрым» — не переключатели. Можно подготовить переход, сообщить факт, задать вопрос, убрать дело. Нельзя назначить себе сон по команде. Результат нельзя выдавать за решение владельца.

В домашней колонке тоже нужны действия, а не качества. «Семье быть понимающей» нельзя проверить. «Не звонить в дверь с десяти до двенадцати, кроме звонка из школы» — можно. В рабочей колонке «начальству заботиться» лучше заменить сроком сообщения, порядком подмены или способом уведомить о риске. Чем наблюдаемое пункт, тем меньше спор о характере.

Иногда карта обнаруживает немедленный риск: после затянувшейся смены человек должен вести машину или выполнять опасную работу и не удерживает внимание. Тогда анализ владельцев не заменяет срочного действия. Нужно прекратить опасное действие и следовать местным правилам. Разбор транспорта или длительности смены проводится позже. В момент риска безопасность важнее распределения ответственности.

Иногда обнаруживается повторяющееся необычное проявление: непреднамеренные засыпания, замеченные близкими паузы дыхания, стойкие трудности. Тогда добавляется профессиональный маршрут прошлой главы. Семья и работа могут изменить условия, но не ставят диагноз. Сам человек может обратиться за оценкой, но не назначает себе средства.

Пути дополняют друг друга.

Для практики полезнее не вопрос «кто исправит всё?», а следующий шаг. Человек не скрывает известный риск и действует в пределах возможностей. Домашний участник отвечает за то, на что согласился. Организация — за свои решения в пределах правил. Специалист — за профессиональную оценку. Ни один участник не получает обязанность остальных.

Сергей составляет карту одного эпизода: возвращение после вечерней смены. В своей колонке он пишет: заранее иметь еду, не начинать разбор сообщений, уведомлять жену о задержке. В домашней: жена отвечает на несрочный звонок матери до оговорённого часа только в два выбранных дня; в остальные Сергей доступен. В рабочей: узнать порядок фиксации затянувшейся передачи и спросить об ожидаемом времени окончания. Карта не подарила режим. Она убрала ожидание, что он один должен управлять вечером.

Через неделю подготовленная еда сокращает хвост дня, сообщение уменьшает неопределённость. Рабочий вопрос не даёт быстрого изменения: руководитель предлагает фиксировать задержки. Домашняя договорённость срывается раз и срывается, когда заболевает ребёнок. Это нормальная проверка. Решения принадлежат живым людям. Карта нужна не для гарантии, а для пересмотра.

Если договор сорвался, не надо сразу заключать, что близкий не уважает сон. Сначала проверяют: было ли исключе-

ние, одинаково ли поняли время, могла ли вторая сторона выполнить обещание. Затем договор уточняют или признают невыполнимым. Так же единичное рабочее изменение не доказывает постоянного нарушения, а спокойный день не отменяет повторяющейся проблемы. Для разговора нужны случаи, а не диагноз характеру.

Цена просьбы распределена. Коллега, берущий смену, меняет свою жизнь. Супруг, встречающий ребёнка, отдаёт время. Изменение порядка затрагивает команду. Указание цены не запрещает просить. Оно помогает не выдавать перенос нагрузки за исчезновение. Хорошая просьба показывает объём и позволяет обсудить предел.

Иногда никто не может дать нужное время. Работа не меняет смену, дома нет второго взрослого, услуга недоступна. Тогда пять минут дыхания не заменят возможность сна. Можно убрать добавленную нагрузку и защитить безопасность, но нехватка ресурса остаётся. Точная карта прекращает покупку лишних ритуалов и показывает, где нужна внешняя поддержка или крупное изменение.

Практика главы называется «три владельца». Возьмите один повторяющийся эпизод, который сокращает доступный отрезок или прерывает его. Не выбирайте неделю целиком. Подойдёт позднее окончание вторичной смены, утро после ночной, звонки в определённый час или просьба о подмене.

Первой строкой опишите событие без оценки. «После вечерней смены передача трижды за две недели закончилась

позже; я пропустил автобус и был дома на сорок минут позже». Если чисел нет, не выдумывайте: «несколько раз за последние недели» лучше ложной точности.

Второй строкой запишите, что решаете вы. Используйте глаголы: узнать, спросить, подготовить, убрать, сообщить, отказаться до уточнения, если это доступно и безопасно. Не пишите «заснуть» или «стать организованнее». Выберите не больше двух действий, иначе практика станет второй сменой.

Третьей строкой запишите решение дома. Кто участвует? Какое действие нужно? Когда оно начинается и заканчивается? Какое исключение важно? Проверьте, было ли согласие. Если просить некого или человек не может помочь, так и напишите. Пустая колонка не ваш провал.

Четвёртой строкой запишите решение работы: время уведомления, порядок передачи, способ сообщить о риске, возможность обмена, конец подмены. Не утверждайте, что организация обязана принять вариант. Сформулируйте один вопрос и отметьте, где нужно проверить договор или получить консультацию.

Теперь отметьте совместные решения. «Обмен сменой» связывает работника, коллегу и порядок. «Тихий период» связывает жильцов. «Оставить срочную связь» связывает человека с теми, кто вправе позвонить по важной причине.

Задайте три проверки. Есть ли непосредственная опасность, при которой обсуждение прекращают и действуют по

местным правилам? Есть ли повторяющееся необычное проявление, требующее оценки? Не переносит ли решение всю цену на того, кто не соглашался её нести? Ответ «да» меняет следующий шаг.

Составьте по одной фразе. Для себя: «После возвращения убираю разбор сообщений». Для дома: «В среду с девяти до одиннадцати можешь принять несрочную доставку; если нет, я перенесу её?» Для работы: «Каков порядок, если передача регулярно выходит за указанное время и влияет на безопасную дорогу?» Подставьте факты, не копируйте фразу как заклинание.

Назначьте простой пересмотр: после трёх эпизодов или недели. Запишите только, что согласовано, что произошло и у кого было решение. Если условия редкие, пересмотрите после следующего случая, а не создавайте испытание.

Оставьте то, что уменьшило помеху или прояснило границу. Если личное действие добавило двадцать минут и не решило задачу, сократите его. Если просьба слишком широка, сузьте время. Если рабочий вопрос адресован не тому, выясните владельца. Если никто не решает в одиночку, признайте совместный шаг.

Практика не обещает постоянного расписания. Её результат скромнее: нужное решение перестаёт маскироваться под силу воли. Видно, где можно действовать сейчас, где нужно согласие дома, где необходим организационный вопрос, а где остаётся внешнее ограничение.

В следующей главе мы проведём неделю без новых ритуалов. Не чтобы терпеть помехи, а чтобы увидеть пять мест, где доступ ко сну действительно теряется. Карта владельцев поможет записывать не только событие, но и того, кто может изменить его — один, совместно или пока никто.

## Глава 6. Неделя без новых ритуалов

Когда сон становится трудным, человек часто отвечает добавлением. Новая маска, приложение, чай, запись, упражнение, правило для телефона. Каждое действие может иметь понятную функцию, но вместе они занимают тот самый отрезок, которого и так нет. Прежде чем добавлять ещё один ритуал, полезно провести короткое наблюдение: где доступ ко сну теряется сейчас.

Название «неделя без новых ритуалов» не означает запретить всё полезное. Не нужно отменять назначения специалиста, правила безопасности или уже работающие действия. Не следует терпеть опасную сонливость ради эксперимента. Задача уже: семь дней не покупать и не присоединять к вечеру новую бытовую обязанность, а замечать повторяющиеся помехи.

Почему неделя? Не потому, что семь дней всегда достаточно для вывода о сне. Смена может повторяться реже, болезнь ребёнка изменит дом, график окажется необычным. Неделя — удобная короткая рамка, которая не превращает наблюдение в новый проект. Если рабочий цикл длиннее, можно выбрать несколько типичных эпизодов вместо календарной недели. Нельзя по такой записи ставить диагноз или

оценивать лечение.

Антон после ночных смен читал советы и каждый раз добавлял действие. Он проветривал комнату, готовил напиток, включал запись, заполнял приложение, раскладывал вещи на завтра и проверял часы. Когда процедура занимала почти сорок минут, он решил, что выполняет её недостаточно тщательно. Но главный сдвиг возник раньше: коллега просил подождать передачи, автобус приходил позже, дома звонил домофон из-за доставки соседям.

Антон пытался улучшить последние минуты, не замечая, где исчезал первый час. Это частая ошибка наблюдения. Человек рассматривает только спальню, потому что книга называется книгой о сне. Однако доступ к попытке уснуть может теряться на работе, в дороге, у двери квартиры, в переписке о завтрашних обязанностях или из-за ожидания другого человека.

Мы будем искать пять видов помех. Это не медицинская классификация, а бытовая рамка: задержка, ожидание, прерывание, добавленная работа и столкновение обязанностей. Одна ситуация может относиться сразу к двум видам. Не нужно выбирать идеальную клетку; нужно увидеть решение и владельца.

Задержка сдвигает начало доступного отрезка. Смена закончилась позже, автобус не пришёл, передача ребёнка затянулась, очередь заняла больше времени. В записи важен наблюдаемый факт. «Начальство опять всё испортило» не

показывает длительность и процесс. «Передача закончилась после обозначенного времени, поэтому я не успел на обычный автобус» уже помогает задать вопрос.

Ожидание удерживает человека в готовности. Он не обязательно занят каждую минуту, но не может перейти к попытке уснуть. Нужно дождаться звонка врача, возвращения подростка, мастера, сообщения о подмене. Со стороны это время выглядит свободным: человек сидит с телефоном. На деле решение ещё не закрыто. Совет использовать ожидание для расслабления может промахнуться мимо ответственности, которая требует оставаться доступным.

Прерывание возникает после того, как доступный отрезок уже начался. Звонок, шум, дверь, просьба, тревога оборудования, необходимость ухода возвращают человека к действию. Не всякое пробуждение можно уверенно связать с внешней причиной, и запись не должна придумывать причинность. Пишите только то, что заметили: «после звонка в дверь встал и принял посылку», а не «из-за двери весь день был разбит».

Добавленная работа — действия, которые должны помогать, но увеличивают путь. Сюда попадает сложный ритуал, долгое заполнение дневника, настройка устройства, приготовление специального блюда, если без него человек откладывает доступную еду. Это не значит, что действие бесполезно для всех. Вопрос в его функции, цене и результате в данных условиях.

Столкновение обязанностей означает, что две реальные задачи требуют одного времени. После ночной смены нужно спать и отвезти близкого на обследование. Перед ранней сменой нужно лечь раньше и дождаться ребёнка. Здесь особенно опасен совет «просто выберите приоритет»: вторая задача может быть обязательной. Нужна подмена, перенос по согласованию или честное признание ограничения, а не моральная оценка.

Елена работает по плавающему графику и помогает отцу. В понедельник она отмечает задержку автобуса. Во вторник — ожидание звонка из поликлиники. В среду — прерывание из-за доставки, которую родственник оформил на её адрес. В четверг новых помех нет, но она двадцать пять минут ищет подходящую запись для расслабления: добавленная работа. В пятницу приём отца совпадает с доступным отрезком после смены: столкновение обязанностей.

Если записать только «спала плохо пять дней», все ситуации сольются. Если дать себе пять новых советов, вечер станет тяжелее. Короткая карта показывает разных владельцев: транспортное условие, порядок звонка, договорённость о доставке, личный выбор записи и семейное распределение поездки. Одного решения для пяти помех нет.

Наблюдение легко превратить в контрольный экзамен. Человек начинает отмечать десятки показателей, сравнивать минуты и тревожиться из-за пропуска. Такой журнал сам становится добавленной работой. Для этой практики доста-

точно одной строки на эпизод: что произошло, к какому виду ближе, кто может изменить ближайшее решение. Если запись занимает дольше пары минут, её следует сократить.

Не нужно оценивать качество сна цифрой, если цифра не нужна для решения. Не нужно угадывать стадии сна по ощущениям или потребительскому устройству. Устройство может давать данные, но не становится судьёй и не устанавливает причину. В этой неделе нас интересует доступ к отрезку, а не медицинская расшифровка сна.

Также не нужно менять всё одновременно. Если в первый день обнаружилась несрочная доставка, можно отменить её, но не следует одновременно перестраивать питание, свет, телефон и утро. Срочную опасность устраняют сразу; бытовые помехи сначала собирают достаточно, чтобы увидеть повтор. Иначе невозможно понять, какое изменение добавило или убрало работу.

Фраза «без новых ритуалов» не запрещает простые решения. Если шумная стиральная машина запущена по привычке и её можно безопасно включить позже, ждать конца недели не требуется. Смысл паузы — не страдание, а отказ от наращивания длинной последовательности якобы обязательных действий.

У наблюдения есть граница. Опасная сонливость за рулём или при критической работе требует прекратить опасное действие и следовать местным правилам, а не делать заметку. Повторяющиеся непреднамеренные засыпания, замеченные

паузы дыхания, необычные движения, стойкие трудности или выраженное ухудшение самочувствия требуют профессиональной оценки. Бытовая карта не диагностирует причину.

Рабочие условия тоже нельзя молча превращать в личный эксперимент. Если смена регулярно выходит за пределы, сообщение приходит слишком поздно или неясен порядок при риске, фиксируются наблюдаемые случаи и выясняется доступный путь разговора. Права, обязанности и последствия зависят от места и договора; при необходимости нужна профильная консультация.

Михаил работает в охране и живёт с братом. После дневной смены он уверен, что телефон отнимает у него час. В течение недели он отмечает факты. Два вечера он действительно долго листает сообщения. Ещё два вечера телефон нужен для согласования подмены, которая остаётся неопределённой до позднего часа. В один вечер брат просит помочь перенести мебель. В два других доступный отрезок начинается без задержки.

Совет «уберите телефон» затрагивает только часть картины и может лишить Михаила нужной связи. Для листания решение находится у него. Для ожидания подмены нужен рабочий вопрос: когда решение считается окончательным и каким способом сообщается. Для мебели нужна домашняя просьба с другим временем. Два спокойных вечера показывают, что помеха не постоянна, но не доказывают, что

остальные выдуманы.

Важно записывать отсутствие помех. Иначе память сохраняет только тяжёлые случаи, и человеку кажется, что препятствие возникает всегда. Короткая строка «доступный отрезок начался без заметной внешней помехи» даёт сравнение. Она не гарантирует засыпание: доступ ко сну и сам сон — разные вещи.

Если доступ был, но трудность осталась, не нужно срочно добавлять ритуал. Можно отметить факт и, если проблема повторяется или мешает жизни, обсудить её со специалистом. Эта книга не предлагает самостоятельно выбирать лечение. Неделя наблюдения не обязана завершиться домашним решением.

Полезно замечать цену устранения. Перенести доставку легко, если есть бесплатный выбор времени. Если новый интервал требует оплаты или присутствия другого человека, помеха не исчезла, а переместилась. Попросить супруга встретить ребёнка означает занять его время. Честная запись включает эту цену и согласие.

Некоторые помехи кажутся мелкими: найти зарядку, ответить на один вопрос, помыть кружку. Одна мелочь редко объясняет весь дефицит, но цепочка мелких решений может растянуть переход. Не надо считать каждую секунду. Достаточно заметить повторяющийся хвост и спросить, какая его часть обязательна именно сейчас.

Лариса после смены проходит по дому и закрывает пять

незавершённых дел: ставит стирку, отвечает в школьный чат, проверяет оплату, готовит форму ребёнка и разбирает покупки. Каждое действие разумно. Но только форма нужна до утра, а остальное стало автоматическим хвостом. Лариса не обязана бросить быт. Она может выбрать владельца и другое время для одного дела. Это уменьшение добавленной работы, а не доказательство, что сон зависит от идеального порядка.

Бывает наоборот: человек считает дело лишним, но другой участник зависит от него. Тогда одностороннее удаление создаст новый конфликт. Нужно спросить, когда нужен результат и кто ещё может участвовать. Практика не даёт права объявлять чужие потребности необязательными.

Пять видов помех помогают сформулировать разные вопросы. Для задержки: что именно сдвинулось и кто решает время? Для ожидания: какого события я жду и можно ли обозначить границу? Для прерывания: какое наблюдаемое действие меня подняло и какое исключение необходимо сохранить? Для добавленной работы: какую функцию она выполняет и существует ли более короткая форма? Для столкновения: какие две обязанности заняли один отрезок и чьё согласие нужно для изменения?

Ответ иногда будет «не знаю». Это полезнее выдуманного решения. Тогда следующим действием становится один вопрос, а не новый ритуал. «Когда окончательно подтверждается подмена?» «Кто может принять доставку?» «Можно ли

перенести несрочный звонок?» Вопрос должен быть адресован реальному владельцу.

Не следует отправлять все вопросы окружающим в конце недели одним списком обвинений. Выберите помеху с заметной ценой и доступным владельцем. Опишите один-два случая, влияние и конкретную просьбу. Другой человек может отказать или предложить иной вариант. Тогда карта обновляется, а не превращается в приговор.

Практика называется «пять помех». Перед началом запишите неизменяемые правила: назначения специалиста, необходимая связь, безопасность, обязательства ухода. Их не отменяют ради наблюдения. Затем решите, какие семь дней или какие типичные эпизоды вы смотрите. Не выбирайте период только потому, что он должен подтвердить вашу версию.

Для каждого дня достаточно одной строки. Сначала событие: «ждал подтверждения смены», «принял доставку», «заполнял два приложения», «отвёз ребёнка». Затем вид: задержка, ожидание, прерывание, добавленная работа или столкновение. Если подходят два, запишите два без спора о классификации.

Третья часть строки — владелец ближайшего решения: я, дом, работа, совместно или пока неизвестно. Не пишите «все виноваты». Если участвуют несколько сторон, назовите действие каждой. Если решение принадлежит внешней службе, так и отметьте.

Четвёртая часть — цена: время, деньги, участие другого, потеря нужной связи, риск. Точные минуты нужны только если вы их действительно знаете и они помогают разговору. Не восстанавливайте хронометраж по памяти с ложной точностью.

В конце недели обведите не самую раздражающую, а повторившуюся или самую дорогую помеху. Проверьте безопасность и медицинские границы. Затем выберите одно действие: убрать личную добавленную работу, задать рабочий вопрос, сделать домашнюю просьбу, найти владельца или обратиться за профессиональной оценкой.

Сформулируйте минимальную проверку. Например: «В три следующих возвращения не открываю несрочный рабочий чат после подтверждённого конца смены, если правила позволяют». Или: «Прошу не назначать доставку на мой адрес в два утра после ночной без предварительного согласия». Проверка должна сохранять необходимую связь и не переносить цену на другого молча.

После нескольких эпизодов спросите: помеха уменьшилась, переместилась или осталась? Если переместилась на близкого, деньги или другой день, это не нулевой результат, но цена должна быть видна. Если осталась, не добавляйте автоматически ещё три действия. Возможно, вопрос адресован не владельцу или ограничение сейчас неустранимо.

Отдельно сохраните список того, что вы не стали добавлять. Он может оказаться важнее списка выполненного: вто-

рое приложение, дорогой предмет, длинная процедура, ещё одна обязанность для семьи. Отказ от лишней работы — полноценный результат, если функция уже обеспечена иначе или совет не подходит условиям.

Неделя заканчивается не идеальным вечером, а более точной картиной. Вы видите, где доступ теряется до спальни, где вас удерживает ожидание, что прерывает отрезок, какая помощь стала работой и какие обязанности столкнулись. Эта картина готовит следующую часть книги.

Дальше мы будем сохранять функцию совета и сокращать его форму. Сначала разберём переход ко сну: зачем он вообще нужен в бытовом смысле и почему не обязан занимать час. Пять помех не исчезнут от одного короткого действия, зато новое действие не должно становиться шестой помехой.

## Глава 7. Переход не обязан длиться час

Совет «создайте вечерний ритуал» звучит разумно, пока у человека есть вечер. У работника после смены вместо него часто остаётся узкий проход между дорогой, обязательным разговором дома, едой, душем и моментом, когда снова нужно быть доступным. Если в этот проход поставить часовую последовательность, она не подготавливает ко сну, а отодвигает возможность попытаться уснуть.

Это не означает, что переход бесполезен. Ошибка находится в другом месте: форму совета принимают за его функцию. Функция перехода — не выполнить красивый набор действий и не заслужить сон. В бытовом смысле он помогает закончить то, что действительно должно быть закончено, сохранить необходимую связь, уменьшить число новых решений и обозначить границу между сменой и попыткой отдохнуть. Иногда для этого нужен один короткий шаг. Иногда переход длиннее из-за ухода, лечения или правил безопасности. Но час не является знаком качества.

Исследования и справочные материалы о сне описывают важность условий и регулярности, однако из общего принципа не следует единый ритуал для каждого графика. Тем более нельзя обещать, что короткая процедура вызовет сон. Засы-

пание не включается бытовым действием как лампа. Мы решаем более скромную задачу: не тратить доступный отрезок на лишнюю подготовку и не держать человека в бесконечном режиме «ещё одно дело».

Сергей работает в службе эксплуатации торгового центра. После поздней смены он приезжает домой, когда жена уже спит, а сын собирается в колледж на раннюю практику. Сергей старается действовать тихо. Он раскладывает одежду, готовит еду на завтра, принимает душ, проверяет рабочий чат, выбирает спокойную музыку, записывает итоги дня и только потом идёт в комнату. На всё уходит около пятидесяти минут. Половину действий он добавил после советов о сне.

Если спросить Сергея, зачем нужна эта последовательность, он отвечает: «Чтобы успокоиться». Но разные шаги выполняют разные задачи. Душ связан с грязной работой и домашним удобством. Еда на завтра экономит время перед следующей сменой. Рабочий чат остаётся открытым из-за возможного изменения графика. Музыка и запись должны создавать ощущение завершения. Раскладывание одежды Сергей делает потому, что не хочет шуметь утром.

Слово «ритуал» склеило пять обязанностей и два необязательных действия. Поэтому убрать всё сразу нельзя: часть функций останется без решения. Но и сохранять весь список как условие сна не требуется. Сначала Сергей выясняет, когда изменение следующей смены считается окончательным и какой канал предназначен для срочного сообщения. Затем

договаривается, что обычный чат после этого времени он не перечитывает. Одежду он готовит в другой доступный отрезок, если он есть, а если нет — оставляет только нужный комплект. Запись итогов сокращает до одной строки или пропускает. Музыку не ищет заново, потому что сам выбор занимал больше внимания, чем давал пользы.

У Сергея остаются необходимые действия: безопасно закончить работу, добраться, сделать то, что связано с гигиеной и реальными условиями дома, сохранить нужную связь. К ним добавляется простой знак завершения: после душа он кладёт рабочие ключи в одно место и больше не возвращается к несрочным задачам. Этот жест не усыпляет его и не гарантирует хорошую ночь. Он лишь закрывает цепочку решений.

Короткий переход начинается не со списка любимых способов расслабления, а с вопроса: что должно измениться между «я ещё обслуживаю смену» и «я могу сделать попытку отдохнуть»? Ответ бывает разным. Нужно перестать отвечать на несрочные сообщения. Снять рабочую одежду. Передать ответственность другому взрослому. Проверить, что человек, за которым вы ухаживаете, получил необходимую помощь. Закрыть дверь и оставить доступным один канал связи. Смыть производственную пыль. Поесть доступную еду. Это функции, а не украшения.

Некоторые действия нельзя сокращать ради времени. Нельзя пропускать правила очистки после опасного веще-

ства, самовольно менять назначение специалиста, отключать обязательную тревогу или оставлять без помощи зависимого человека. Если правила работы требуют процедуры после смены, она не считается лишним ритуалом только потому, что длинная. Книга не заменяет инструктаж, врача или договорённость об уходе.

В то же время необходимость одного шага не делает необходимой всю цепочку. Если душ обязателен по условиям труда, из этого не следует, что после него нужны чай, аромат, растяжка, дневник и двадцать минут без экрана. Если родителю нужно дождаться подростка, это не значит, что ожидание следует заполнить сложной подготовкой ко сну. Функции проверяются отдельно.

Полезно различать завершение и успокоение. Завершение отвечает на наблюдаемый вопрос: какая обязанность закрыта, кому передана ответственность, какое сообщение больше не ждут? Успокоение — личное состояние, которое не подчиняется команде. Тихое действие может быть приятным, но превращать спокойствие в обязательный результат рискованно. Человек начинает проверять себя: достаточно ли расслабились плечи, очистилась ли голова, правильно ли он дышит. Переход становится экзаменом.

Марина работает администратором по схеме с ранними и поздними сменами. Она услышала, что перед сном нужно «полностью переключиться», и решила не ложиться, пока не почувствует сонливость и покой. После напряжённого дня

покой не приходил. Марина ходила по квартире, пробовала разные записи, переставляла светильник и сердилась на себя. В результате переход не имел конца: его завершение зависело от ощущения, которое нельзя заказать к определённой минуте.

Марина меняет критерий. Теперь переход заканчивается не тогда, когда она обязательно спокойна, а когда выполнены три наблюдаемые вещи: нужная близким информация передана, обязательные действия завершены, несрочные решения отложены. Если мысли всё ещё заняты работой, это не провал процедуры. Она может отметить на бумаге один вопрос, который действительно понадобится потом, но не обязана разбирать весь день.

Такой критерий важен при сменном графике. Одно и то же внутреннее состояние после разных смен недостижимо по заказу. После конфликтного разговора человек может оставаться возбуждённым, после монотонной ночной — тяжёлым и рассеянным, после неожиданной подмены — раздражённым. Короткий переход не лечит эти состояния. Он не добавляет к ним ещё одну проверку.

Время перехода лучше считать вместе с подготовкой. Пять минут дыхательной записи могут потребовать найти наушники, зарядить телефон, выбрать файл и попросить домашних не входить. Чашка напитка включает приготовление и посуду. Тёплая ванна включает набор воды, уборку и очередь в общей ванной. Фраза «это занимает всего десять ми-

нут» часто называет только середину действия.

Есть и цена возврата. Если ради ритуала человек уходит в другую комнату, а затем возвращается проверить дверь, форму ребёнка и сообщение о смене, переход совершён дважды. Если после записи нужно снова смотреть на рабочий экран, знак завершения оказался поставлен слишком рано. Короткая форма ищет последнюю реальную обязанность, а не начинает расслабление посреди незакрытого дела.

Олег работает на складе и после ночной смены забирает дочь у матери, которая уходит на работу. Совет выделить полчаса только для себя вызывает у него злость: эти полчаса принадлежат не ему. Пока дочь завтракает, Олег должен оставаться доступным. Он не может закрыться в ванной, выключить телефон и попросить полной тишины.

Если оценивать Олега по идеальному ритуалу, он всегда проигрывает. Если искать функцию, появляется другой вопрос: какой переход возможен внутри передачи ответственности? Олег и его мать заранее называют вслух важные сведения о ребёнке, чтобы не продолжать переписку позже. Дома Олег ставит сумку в одно место, переодевается и выполняет одно обязательное утреннее действие вместе с дочерью. Личный отрезок становится доступен только после прихода другого взрослого или сна ребёнка. До этого он не изображает, что свободен.

Его короткий переход не похож на уединённый вечер. Он состоит из ясной передачи сведений и уменьшения числа по-

вторных вопросов. Это не решает нехватку помощи и не создаёт дополнительного взрослого. Если Олег регулярно не получает достаточной возможности для сна, нужны более широкая семейная и организационная договорённость, а при стойких трудностях или опасной сонливости — профессиональная оценка и решение вопроса безопасности. Три минуты не исправляют структурный дефицит.

Именно поэтому короткий переход нельзя продавать как чудо для занятого человека. Его назначение ограничено. Он уменьшает добавленную работу там, где она действительно добавлена. Он не компенсирует удлинённую смену, дорогу, уход, боль, болезнь, шумное жильё, отсутствие подмены или нарушение рабочего порядка. Если доступного отрезка нет, красивое действие его не создаст.

Иногда человек боится сократить ритуал, потому что однажды длинная версия помогла. Здесь не требуется доказывать, что опыт был ошибкой. Длинное действие может быть приятным и уместным в свободный день. Вопрос лишь в том, должно ли оно стать обязательным входным билетом ко сну после каждой смены. Можно сохранить полную версию как выбор, а короткую — как доступную замену.

Например, Наталья нравится читать бумажную книгу и принимать ванну. В свободный вечер это не работа, а желанная часть жизни. После поздней подмены ванна отодвигает доступный отрезок, а попытка прочитать установленное число страниц заставляет бороться с текстом. Наталья не объ-

являет эти занятия вредными. Она меняет правило: полная версия существует, когда на неё есть время и желание; минимальная версия не требует воспроизводить удовольствие по команде.

Минимальной версией для неё становится умыться, приготовить необходимую связь и положить рабочую одежду так, чтобы не разбирать её сейчас. Книга остаётся рядом, но чтение не является условием. Если Наталья читает, это выбор. Если не читает, переход всё равно завершён. Так любимое занятие перестаёт быть обязанностью.

Слово «минимальный» легко спутать с небрежным. Но хороший короткий переход не обязательно состоит из самого быстрого движения. Он сохраняет важную функцию и убирает то, что не нужно в этом эпизоде. Иногда самый короткий безопасный путь длиннее, чем хотелось бы. Медицинская процедура, уход за человеком, проверка оборудования или дорога не ускоряются силой желания.

Чтобы не перепутать сокращение с риском, полезно поставить четыре ограничения. Первое: не менять назначения и меры безопасности самостоятельно. Второе: не отрезать нужную связь, пока не определено, кто и как может обратиться. Третье: не переносить работу на близкого без согласия. Четвёртое: не считать повторяющуюся тяжёлую сонливость бытовой мелочью.

Опасная сонливость за рулём или во время работы, где ошибка может причинить вред, требует прекратить опасное

действие и следовать местным правилам. В этот момент не проверяют качество ритуала и не соревнуются с собой. Повторяющиеся непреднамеренные засыпания, замеченные паузы дыхания, необычные движения во сне, стойкие трудности и выраженное ухудшение самочувствия — причины обратиться за профессиональной оценкой. Короткий переход не устанавливает причину симптома.

Ещё одна ловушка — собирать универсальную последовательность для всех смен. Человек решает, что должен каждый раз повторять одни и те же пять действий в одном порядке. Но после дневной смены дома бодрствуют близкие, после ночной нужно встретить ребёнка, после подмены остаётся необходимый звонок. Сохранить можно не точную форму, а правило выбора.

Правило может звучать так: «Закрываю последнюю обязательную связь, выполняю необходимое действие и не начинаю несрочное». В один день последней связью будет передача дежурства, в другой — сообщение взрослому, который принимает заботу, в третий — подтверждение, что вызова больше не ждут. Ядро узнаваемо, хотя движения различаются.

Если каждую форму приходится придумывать заново, переход снова становится умственной работой. Поэтому заранее полезно иметь две или три версии, привязанные не ко времени на часах, а к условиям. Обычная версия, версия после поздней подмены и версия, когда дома нужна доступ-

ность. Это не три длинных списка. Каждая отвечает на вопрос, что необходимо сохранить и что точно не начинать.

После обычной смены Алексей принимает душ, убирает ключи и не открывает несрочный чат. После подмены он делает только обязательное для гигиены, оставляет вещи до следующего доступного времени и сохраняет телефон для оговорённых контактов. Когда он отвечает за пожилую мать, телефон остаётся рядом со звуком для её номера, а другие уведомления регулируются доступными настройками. Эти варианты не назначают Алексею часы сна и не обещают засыпание. Они убирают повторный выбор.

Переход может быть слишком коротким не по минутам, а по незакрытой функции. Человек кладёт ключи, но продолжает отвечать на рабочие вопросы. Выключает свет, но ждёт неопределённого звонка. Уходит в комнату, но никто не знает, кто сейчас отвечает за ребёнка. Тогда прибавлять аромат или упражнение бессмысленно. Нужно закрыть обязанность или честно признать, что она пока не закрыта.

Иногда закрыть её в одиночку невозможно. Рабочее сообщение приходит без ясного срока, родственник может позвонить в любое время, соседи не знают о дневном сне после ночной. Переход упирается в договорённость. Это не личная слабость. Следующие главы подробно разберут сигнал, тишину и нужную связь; сейчас достаточно увидеть границу: личное действие не заменяет ответа другого участника.

При этом просьба должна быть конкретной. «Помогите

мне соблюдать режим» не сообщает, что делать. «Если подмена не подтверждена до оговорённого времени, сообщите, по какому правилу я узнаю окончательное решение» описывает рабочий вопрос, но его допустимость зависит от организации и договора. «После того как я передал тебе ответственность, пиши только по этим причинам» требует согласования причин. «Не шумите весь день» слишком широко; конкретный период и наблюдаемое действие обсуждать легче.

Короткий переход не обязан выглядеть красиво со стороны. Он может состоять из того, что человек ставит ботинки на коврик, моет руки, говорит одну фразу домашним и закрывает дверь. Фотографии такого ритуала не соберут восхищения, зато он помещается в жизнь. Эстетика допустима, если не становится ещё одной ценой.

Не стоит измерять переход до секунды. Точная длительность полезна лишь там, где помогает увидеть скрытую работу или договориться. Если человек начинает запускать секундомер, переживать из-за лишней минуты и ускорять обязательную процедуру, измерение мешает функции. Достаточно грубой оценки: помещается ли действие в доступный отрезок, требует ли подготовки, возвращает ли к экрану, создаёт ли работу другому.

Проверять результат тоже нужно скромно. Неверный вопрос звучит так: «Заснул ли я благодаря этому?» Один или несколько эпизодов не устанавливают причину, а сон зависит

не только от ритуала. Полезнее спросить: «Я быстрее закончил несрочные решения? Сохранил нужную связь? Не пропустил обязательное? Не переложил цену молча? Стал ли переход выполнимым после реальной смены?»

Если короткая версия не уменьшает работу, её можно изменить или убрать. Не всякая привычка обязана закрепиться. Возможно, знак стоит слишком рано, действие требует подготовки или его функция уже выполняется иначе. Отказ от бесполезного шага не считается срывом.

Если же переход помещается, но сон остаётся трудным, не следует бесконечно сокращать или усложнять его. Доступ к попытке уснуть и сам сон — разные вещи. Стойкая трудность, которая мешает жизни, заслуживает профессиональной оценки. Эта граница защищает человека от идеи, что правильное сочетание бытовых действий обязано решить любую проблему.

Практика этой главы называется «самый короткий рабочий переход». Возьмите один конкретный эпизод: возвращение после обычной смены, ранней, ночной или подмены. Не создавайте план сразу для всей жизни. Запишите, где заканчивается последняя обязанность и начинается доступный отрезок. Если граница неизвестна, так и напишите: «Жду решения о подмене без установленного конца» или «Не определено, кто отвечает за ребёнка».

Затем перечислите не более пяти действий, которые вы обычно ставите перед попыткой отдохнуть. Рядом с каждым

назовите функцию простыми словами: безопасность, гигиена, еда, нужная связь, передача ответственности, подготовка следующей обязательной задачи, удовольствие, снижение числа решений. Если функция звучит как «потому что так правильно», она пока не определена.

Отметьте неизменяемое: назначения специалиста, правила безопасности, обязательный уход, необходимую связь. Не сокращайте это по книге. Для каждого оставшегося действия посчитайте полную цену: само действие, подготовку, уборку, выбор, участие другого и возврат к незакрытому делу.

Теперь задайте четыре вопроса. Можно ли выполнить функцию более короткой формой? Она уже выполнена другим действием? Можно ли перенести несрочное дело без скрытой цены для другого? Нужна ли вместо личного шага договорённость с домом или работой? Ответ «нет» допустим. Практика не обязана выдать экономию.

Соберите минимальную версию из одного обязательного действия и, если он нужен, одного знака завершения. Например: закончить обязательную гигиену, положить ключи в определённое место и не начинать несрочные решения. Или: передать сведения о близком следующему взрослому, оставить оговорённый канал связи и уйти из общей комнаты. Не копируйте пример, если он не соответствует вашей жизни.

Отдельно напишите, что не входит в минимальную версию. Это важная часть: не выбирать новую запись, не разбирать сумку полностью, не отвечать на несрочный чат, не го-

товить специальное блюдо, если есть доступная еда. Запрет касается конкретного эпизода, а не объявляет действие плохим навсегда.

Проверьте версию в нескольких подходящих эпизодах, если это безопасно. Не меняйте одновременно свет, питание, телефон и другие условия. После каждого эпизода одной строкой отметьте: функция сохранена; цена уменьшилась, переместилась или осталась; появилась ли новая помеха. Не оценивайте себя за скорость засыпания.

Если цена переместилась на близкого, обсудите согласие. Если исчезла нужная связь, верните её и ищите более точную настройку или договорённость. Если возник риск, прекращайте проверку. Если переход остаётся длинным из-за реальных обязанностей, назовите их владельцев и не маскируйте проблему новым личным ритуалом.

Итог практики может быть очень коротким: «После поздней смены я завершаю обязательное, сообщаю дома, что доступен только для оговорённых причин, кладу рабочие вещи без разбора и не открываю несрочные задачи». Это не формула для всех. Это проверяемая версия одного человека в одних условиях.

Переход закончен не тогда, когда вы заслужили сон, достигли идеального спокойствия или выполнили час правильных действий. Он закончен, когда обязательное безопасно завершено или передано, нужная связь сохранена, а несрочное больше не расширяет путь. Следующая глава сузит эту

идею ещё сильнее: иногда достаточно одного устойчивого сигнала, если он действительно обозначает границу, а не открывает новую последовательность.

## **Глава 8. Один сигнал вместо последовательности**

После сокращения перехода возникает соблазн собрать новую правильную последовательность. Закрывать чат, принять душ, приглушить свет, включить запись, убрать телефон, прочитать несколько страниц — и обязательно в одном порядке. Такая цепочка кажется надёжной, потому что снимает вопрос «что делать дальше». Но у сменного графика есть привычка ломать порядок: ванная занята, сообщение о подмене ещё не пришло, ребёнок не спит, дорога затянулась. Если отсутствие одного звена отменяет весь переход, привычка стала хрупкой.

Один сигнал устроен скромнее. Это наблюдаемое действие, после которого человек перестаёт начинать несрочное. Сигнал не вызывает сон и не обучает организм по команде. Он обозначает бытовую границу: обязательное на этот эпизод закончено или передано, дальше не нужно заново решать, открыть ли рабочую переписку, разобрать ли покупки, выбрать ли ещё одну технику расслабления.

Таким сигналом могут быть положенные на место ключи, закрытая дверь комнаты, смена рабочего звука телефона на заранее выбранный режим, короткая фраза домашним или выключение одного светильника. Сам предмет не обладает

особой силой. Он полезен только потому, что связан с ясным правилом и действительно появляется в разных версиях дня.

Если после сигнала человек всё равно обязан вернуться к работе, уходу или ожиданию решения, граница поставлена слишком рано. Если сигнал требует десяти минут подготовки, покупки устройства и идеальной тишины, он перестал быть одним действием. Если окружающие не знают, что именно изменилось, жест может оставаться понятным только его автору и не решать вопрос доступности.

Ирина работает в лаборатории с меняющимся временем окончания смены. Дома она пыталась повторять пять шагов: душ, травяной напиток, дневник, музыка, книга. Когда заканчивала позже, пропускала книгу и считала весь ритуал испорченным. Тогда она начинала листать телефон, потому что «правильный вечер всё равно не получился». Цепочка создавала два режима: идеальный и провальный.

Ирина проверяет функции. Душ связан с условиями работы. Напиток ей просто нравится, но требует посуды. Дневник нужен был для незаконченных задач, однако превратился в пересказ смены. Музыку приходилось выбирать. Книга оставалась удовольствием. Ничто из этого не обязано происходить ежедневно в одном порядке.

В качестве сигнала Ирина выбирает действие, которое и так повторяется: после обязательной гигиены она кладёт пропуск в закрытый ящик. Пока пропуск в руке, можно провить только то, что действительно относится к окончанию

смены. После ящика несрочные рабочие вопросы не открываются до следующего доступного времени. Срочный канал и правила вызова она предварительно уточняет на работе; самодельное отключение связи не должно нарушать обязанности или безопасность.

В обычный день после сигнала Ирина читает. В поздний — сразу заканчивает переход. Если дома гость, она может выпить чай на кухне. Эти действия больше не служат доказательством, что подготовка выполнена. Сигнал сохраняется, а приятная часть меняется.

Важно не приписывать ящику медицинский эффект. Если Ирина продолжает испытывать стойкие трудности со сном, сигнал не является лечением. Если она сонлива за рулём, положение пропуска ничего не решает: нужно прекратить опасное действие и следовать местным правилам. Бытовая граница работает только с лишними решениями после смены.

Хороший сигнал обладает четырьмя свойствами. Он заметен без точного измерения. Он помещается в разные типы дня. Его смысл можно выразить одной фразой. Он не требует отказаться от необходимой связи, помощи или безопасности. Пятое свойство желательно, но не обязательно: действие уже существует в быту, поэтому его не нужно пристраивать к вечеру.

Заметность не означает громкость или театральность. Сигнал должен быть достаточно ясным для самого человека.

Если он живёт не один и жест влияет на доступность, смысл стоит обсудить с другими. Закрытая дверь может означать просьбу не входить без оговорённой причины, но только если домашние согласовали эту причину и знают, как связаться при необходимости. Без разговора дверь не становится договором.

Устойчивость к разным дням важнее одинакового времени. Работник после ночной и после дневной смены может класть ключи в одно место, хотя часы различаются. Родитель может произносить одну фразу при передаче ответственности, хотя второй взрослый приходит не по расписанию. Сигнал привязан к событию, а не к универсальному часу.

Фраза, объясняющая смысл, защищает от магии. «Когда я убрал пропуск, несрочная рабочая часть закончена». «Когда мы передали лекарства и сведения, ответственность перешла к тебе до оговорённого момента». «Когда закрыта эта штора, мы не включаем верхний свет в комнате без необходимости». Если объяснение звучит как «это должно настроить мозг», лучше вернуть его к наблюдаемому поведению.

Сохранение связи требует особой точности. Полное отключение телефона подходит не всем. Человек может ждать важного звонка от ребёнка, врача, коллеги по аварийному вызову или службы ухода. Вместо общего запрета нужен ответ: кто должен перезвониться, каким способом, в какой период и что считается срочным. Настройки устройства помогают только после такого решения; сами они не определяют

важность людей.

Андрей работает водителем и после ранней смены помогает матери, которая живёт отдельно. Он выбрал переворачивать телефон экраном вниз как знак завершения. Но мать не знала, что он оставил звук только для её номера, и продолжала писать в несколько приложений. Андрей каждые пять минут проверял экран. Формально сигнал был, фактически ожидание не закрылось.

Проблему решает не более выразительный жест, а договорённость. Андрей объясняет, какой способ связи он услышит, когда отдыхает, а какой подходит для несрочных сообщений. Они обсуждают доступную запасную связь, не предполагая, что мать обязана освоить неудобную технологию. После этого положение телефона начинает что-то означать. Оно не гарантирует тишину и не отменяет помощь, но уменьшает повторную проверку.

Сигнал не должен зависеть от вещи, которая часто недоступна. Если любимая свеча осталась дома, поездка разрушит ритуал. Если действие возможно только в ванной, очередь создаст задержку. Если нужен заряженный браслет, рядка вернёт выбор. Предмет допустим, но полезно знать функцию и запасную форму.

Запасная форма не обязана выглядеть похоже. Функция ключей в ящике — закрыть несрочную рабочую часть. В гостинице таким знаком может стать пропуск в кармане сумки. Функция закрытой шторы — сообщить дому о начале защи-

щаемого отрезка; в другой комнате это может быть заранее сказанная фраза. Верность смыслу важнее верности реквизиту.

Есть сигналы, которые кажутся короткими, но открывают цепочку. Человек включает приложение, а затем выбирает программу, оценивает показатели и отвечает на вопросы. Заваривает чай, а затем моет посуду и готовит новую смесь. Берёт дневник, а затем старается заполнить страницу. Такое действие может оставаться приятным, но оно плохо подходит на роль минимальной границы.

Проверка проста: после сигнала число решений должно уменьшиться. Если оно увеличилось, вы выбрали занятие, а не знак. Занятие не запрещено; просто не стоит делать его обязательным входом к попытке отдохнуть.

Дмитрий работает в ремонтной бригаде. Его сигналом стала одна запись в блокноте: «следующее обязательное действие». Идея выглядела короткой, но Дмитрий начинал расписывать материалы, звонки и возможные поломки. Через двадцать минут перед ним лежал план смены. Запись не закрывала работу, а продолжала её дома.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.